



Jari Paulamäki

KAUPPIASYRITTÄJÄN TOIMINTAVAPAUS KETJUYRITYKSESSÄ

HAASTATTELUTUTKIMUS K-KAUPPIAAN KOKEMASTA TOIMINTAVAPAUSTE
AGENTTITEORIAN NÄKÖKULMASTA

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAE HELSINGIENSIS

A-310

Jari Paulamäki

KAUPPIASYRITTÄJÄN TOIMINTAVAPAUS KETJUITYRYTYKSESSÄ

HAASTATTELUTUTKIMUS K-KAUPPIAAN KOKEMASTA TOIMINTAVAPAUSTE
AGENTTITEORIAN NÄKÖKULMASTA

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAЕ HELSINGIENSIS

A-310

© Jari Paulamäki and
Helsinki School of Economics

ISSN 1237-556X
ISBN 978-952-488-159-3

E-version:
ISBN 978-952-488-160-9

Helsinki School of Economics -
HSE Print 2007

ALKUSANAT

Minusta piti tulla kauppias – mitään muuta ammattia en kauppiasperheen poikana edes ajatellut. Leppävaaran kauppaopistossa opin kirjanpidon ennen kuin tulin hyväksytyksi Helsingin kauppakorkeakouluun. Ensimmäisen opintovuoden jälkeen pyrkiessäni yrittäjyys-aineeseen sanoin sisäänpääsyhaastattelussa aineen johtajalle, professori Veikko Leivolle, että ”on ihan sama, pääsenkö yrittäjyys-aineeseen vai en, sillä joka tapauksessa minusta tulee kauppias”. Pääsin yrittäjyys-aineeseen ja tein pro gradu-tutkielmani aiheesta ”Sukupolvenvaihdos vähittäiskaupassa” edelleen vakaana aikomukseni ryhtyä kauppiaaksi.

Mieleni kuitenkin muuttui harjoiteltuani pari vuotta kauppiaan töitä vanhempieni K-kaupassa. Syitä oli kaksi. Ensinnäkin kauppiaan työpäivä oli niin pitkä, raskas ja kiireinen, etten koskaan jaksanut tai ehtinyt miettiä kaupan kehittämistä. En kyennyt tekemään sitä lihatiskin takana, kuten isäni kykeni. Päätin irtautua kaupasta ja miettiä kauppiaan asioita oikein tosissani. Pitkään mietin ja kirjoitin, minkä tulokseni syntyi tämä väitöskirja kauppiaan toimintavapaudesta ketjuyrityksessä.

Väitöskirjani valmistumisesta kiitän ohjaajaani (kaupan ex-professori) dosentti, KTT Niilo Hometta sekä yrittäjyyden aineen johtajaa professori Arto Lahtea. Ilman Niilon kannustusta ja ohjausta olisin jättänyt homman kesken. Arton ansiosta löysin työlleni sillan teorian ja käytännön välille. Lämmin kiitos myös yrittäjyysaineen jatko-opintoseminaariin osallistuneille tutkijakollegoille arvokkaista kommentteista. Erityisen kiitollinen olen KTM Martti Pottoselle, jonka kommentit avasivat minulle keskolaisten sielunelämää. Työni esitarkastajia professori Matti Koirasta ja professori Antti Paasiota kiitän heidän arvokkaista kommentteistaan.

Tutkimusapurahoista kiitän Liikesivistysrahastoa. Lopuksi kiitän vanhempiani Soile ja Voitto Paulamäkeä, vaimoani Marjoa ja lapsiani maratontutkimukseni loppuunsaattamisen mahdollistamisesta.

Kauniaisissa 5. heinäkuuta 2007

Jari Paulamäki

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä ketjuyrityksessä toimivan kauppiasyrittäjän kokemasta toimintavapaudesta. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Miten kauppiaat kokevat toimintavapauden ketjuyrityksessä?” Tutkimus perustuu ajatukseen, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee toimintavapautta kaupassaan, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan.

Tutkimuksen teoriaperustan muodostavat agenttiteoria, yrittäjäystutkimus ja markkinointikanavatutkimus. Kirjallisuuden ja tutkijan oman kaupanalan kokemuksen perusteella laadittu tutkimuksen viitekehys esittää, että kauppiasyrittäjän kokemaan toimintavapauteen vaikuttavat yrittäjäysorientaatio, yrittäjätulo ja usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen.

Tutkimuksen päättelyn peruslogiikka on abduktiivinen, tutkimusote laadullinen monitaustatutkimus ja tiedon keruun menetelmä teemahaastattelu. Tutkimusteemoja ovat yrittäjäysorientaatio, yrittäjätulo ja usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen. Empiirinen aineisto muodostuu 22 K-kauppiaan teemahaastatteluista, joita analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimustulosten perusteella esitetty malli kauppiaan toimintavapaudesta ketjuyrityksessä sai empiiristä tukea. Kauppiaiden ensisijainen tavoite on hankkia perheelleen toimeentulo, jonka saavutettuaan osa kauppiaista ryhtyy tavoittelemaan rikastumista. Kasvua tavoittelevia kauppiaita voi luonnehtia kasvuyrittäjiksi ja perheensä toimeentulon hankkimiseen tyytyviä kauppiaita pienyrittäjiksi. Yrittäjätuloon vaikuttaminen on helpompaa suuressa kuin pienessä kauppapaikassa (economies of scale), minkä vuoksi K-marketkauppiaat kokivat toimintavapautensa rajoitetuksi ketjussa. Kauppiaiden usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä ei ole vahva. Uskoa vahvistavat koettu piilevä tieto kauppansa liiketoiminnasta ja kauppiasverkoston tuki mutta heikentävät epätietoisuus ketjun odotuksista, epäluottamus Keskkoon ja luottamuskauppiasjärjestelmän heikkous.

Tutkimuksessa kehitetty malli kauppiaan toimintavapaudesta lisää tietoa yrittäjän kokemuksista ja tarpeista ketjuyrityksessä. Agenttiteorian pääkysymykseen, millä palkitsemistavalla päämies saa agentin parhaiten toimimaan haluamallaan tavalla, kauppiaat vastasivat: prosenttikorvauksella. Yrittäjäyskirjallisuuteen tutkimuksen anti oli se, että K-ketjukauppiaat tuntevat itsensä yrittäjiksi, vaikka kokevatkin ketjun rajoittaneen heidän toimintavapauttaan. Kokemus johtuu siitä, että kauppiaat ovat ottaneet taloudellista riskiä, tavoittelevat ensisijaisesti toimeentuloa perheelleen eivätkä omaa houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle. Markkinointikanavatutkimukseen tämä tutkimus toi uutta tietoa mm. siitä, että kauppiaat eivät koe Keskon olevan kiinnostunut heidän yksittäiseen kauppapaikkaan liittyvästä (piilevästä eli hiljaisesta) tiedostaan. Tämä on yllättävää, koska ketjussa kauppiaan tehtävänä on ketjukonseptin kehittäminen ja sopeuttaminen paikallisiin tarpeisiin.

Tutkimustuloksia voidaan yleistää koko K-ruokakauppiaskenttään. Yleistämistä Ruokakeskon ulkopuolelle vaikeuttaa ketjujen erot yhteistoiminnan historioissa sekä erot päämiehen ja agentin välisissä sopimuksissa. Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita tarjoavat Keskon kansainvälistyminen ja pienyrittäjän mahdollisuudet muuttua kasvuyrittäjäksi kauppiasuran aikana.

Avainsanat: kauppiasyrittäjä, toimintavapaus, ketjuyritys, vähittäiskauppa, agenttiteoria, yrittäjäysorientaatio, yrittäjätulo, epävarmuus, luottamus

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta	1
1.2.	Tutkimuksen tavoite	2
1.3.	Keskeiset käsitteet	3
1.4.	Tutkimusasetelma	4
1.4.1.	Tutkimuksen lähtökohta	4
1.4.2.	Tutkimuksen kulku	4
2.	YRITTÄJIEN TOIMINTAVAPAUS - KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2.1.	Aiheeseen liittyviä tutkimuksia	7
2.1.1.	Mannermaan tulkinta-avain kauppiaan asemalle	7
2.1.2.	Hyvösen tutkimus tukku- ja vähittäiskaupan välisen integroitumisasteen vaikutuksesta vähittäiskaupan kilpailukäyttäytymiseen	11
2.1.3.	Römer-Paakkasen tutkimus perheyrittäjyydestä ketjussa	17
2.1.4.	Mitrosen tutkimus hybridiorganisaation johtamisesta	19
2.2.	Yrittäjyystutkimus	28
2.2.1.	Kirjallisuuden määritelmiä yrittäjyydelle	28
2.2.1.1.	Persoonallisuusteoria	29
2.2.1.2.	Talousteoreettiset lähestymistavat	37
2.2.1.3.	Sosiologiset ja käyttäytymisteoreettiset lähestymistavat	40
2.2.1.4.	Muita lähestymistapoja	48
2.2.1.5.	Yhteenveto yrittäjyyden määritelmistä kirjallisuudessa	50
2.2.2.	K-kauppias ja yrittäjyys	51
2.2.2.1.	K-ketjukauppiaille osoitetut tehtävät	51
2.2.2.2.	Kirjallisuuden yrittäjän ja K-kauppiasyrittäjän vertailu	53
2.3.	Agenttiteoria	55
2.3.1.	Agenttiteorian sisältö	56
2.3.1.1.	Agenttiteoriatutkimusten tuloksia	58

2.3.1.2.	Agenttiteorian rajoituksia	63
2.3.2.	Agenttiteoria tässä tutkimuksessa	64
3.	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	68
3.1.	Yrittäjyysorientaatio	72
3.2.	Yrittäjätulo	79
3.3.	Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen	84
3.4.	Tutkimuksen viitekehys – malli kauppiaan kokemaan toimintavapauteen vaikuttavista tekijöistä	94
4.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	98
4.1.	Tieteenfilosofiset valinnat	100
4.2.	Empiirisen tutkimuksen valinnat	107
4.2.1.	Tutkimusotteen valinta	107
4.2.1.1.	Laadullinen tutkimus	107
4.2.1.2.	Monitapaustutkimus	111
4.2.1.3.	Haastattelututkimus	112
4.2.1.4.	Teemahaastattelu	115
4.2.2.	Aineiston hankinta	117
4.2.2.1.	Aineiston valintaperusteet	117
4.2.1.2.	Aineiston hankintaprosessin kuvaus	122
4.2.3.	Aineiston analyysi	125
4.3.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	127
5.	TUTKIMUSTULOKSET	132
5.1.	Yrittäjyysorientaatio	132
5.2.	Yrittäjätulo	148
5.3.	Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen	159
5.4.	Yhteenveto tutkimustuloksista	172
6.	TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI	178
6.1.	Tutkimuksen kontribuutio tieteelliseen keskusteluun	179
6.1.1.	Agenttiteoria	179
6.1.2.	Yrittäjyystutkimus	182
6.1.3.	Markkinointikanavatutkimus	185

6.2. Tutkimuksen kontribuutio ketjuyrityksen johtamiseen	191
6.3. Tutkimuksen luotettavuus.....	193
6.4. Tutkimuksen rajoitukset	197
6.5. Jatkotutkimusmahdollisuudet	198
ENGLISH SUMMARY	200
KIRJALLISUUSLUETTELO	202
HAASTATTELULUETTELO	211
LIITTEET	
Liite 1. K-KAUPPIAIDEN YHTEISTOIMINTA	212
Liite 2. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MARKKINAOSUUDET RYHMITTYMITTÄIN SUOMESSA 1980-2004.....	221
Liite 3. HAASTATTELURUNKO	222
LUETTELO KUVIOISTA	
Kuvio 1. Yhteenveto Hyvösen regressioanalyysin tuloksista	15
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja johtajan rooli.....	32
Kuvio 3. Malli yrittäjien luokittelusta persoonallisuuden mukaan.....	37
Kuvio 4. Yksilön kehittyminen kohti yrittäjyyttä.....	49
Kuvio 5. Kauppiaan asema	69
Kuvio 6. Toimintavapauden ulottuvuudet	71
Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta ketjuyrityksessä	97
Kuvio 8. Tieteiden järjestelmä.....	98
Kuvio 9. Positivismin ja sosiaalisen konstruktionismin mukaisten tutkimusotteiden eroja	104
Kuvio 10. Erilaisten epistemologisten lähestymistapojen vaikutukset metodologiaan sosiaalitieteissä	105
Kuvio 11. Haastatellut kauppiaat luokittain	121

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Kauppiasyrittäjät muodostivat K-ryhmän 1900-luvun alussa. K-ryhmä syntyi vähittäiskauppioiden ostoyhteistyön pohjalta, johon yksityisiä kauppiaita ajoi osuustoimintaliikkeen nopea kasvu. Kauppioiden yhteistoimintaa organisoimaan perustettiin yhteinen keskusliike, Kesko Oy, lokakuun 14. päivä vuonna 1940 (liite 1: K-kauppioiden yhteistoiminta).

Yhteistoiminnan syntyajasta lähtien kauppioiden vaikutusvalta K-ryhmässä on vähitellen pienentynyt. Syynä on ollut jatkuvasti kiristynyt kilpailu, joka oli myös syynä Keskon kauppapaikkatoiminnan aloittamiseen vuonna 1961 ja oman vähittäiskauppatoiminnan aloittamiseen 1970-luvun alussa. Kiristynyt kilpailu oligopolistisessa kilpailutilanteessa pakotti Keskon hankkimaan ja sijoittamaan pääomia kauppapaikkoihin, joita kauppiat eivät enää kyenneet tai halunneet hankkia ja joihin he eivät halunneet sijoittaa rahaa. Suuryksikköjen hankkiminen on pitkäaikainen prosessi, jossa toimijoina ovat keskusliikkeet, kiinteistösijoittajat ja kunnat. Tarvittava pääoma on niin suuri, ettei siihen enää moni kauppias olisi pystynyt. Siten Keskon tehtävien lisääntymiseen voidaan sanoa välillisenä syynä olleen kauppioiden riskinottokyvyn ja -halun rajallisuus.

2000-luvun taitteessa on osuustoimintaliike ollut jälleen vahvassa nousussa, ja taas haasteeseen on vastattu tiivistämällä yhteistyötä K-ryhmän sisällä. K-ryhmän markkinaosuuden kasvun yhtenä selittäjänä ennen vuotta 1990 pidettiin sen kykyä sopeutua kilpailijoita nopeammin kysynnän muutoksiin (Lehti 1990, 174). Kilpaileva osuustoiminnallinen ryhmä on vallannut markkinaosuuksia toimintamallilla, jossa ei ole kauppiasyrittäjiä (liite 2: Pt-kaupan markkinaosuuksien kehitys).

Kauppioiden yhteistoiminta oli perustunut ryhmän perustamisesta lähtien ostoedun tavoitteluun, johon kuului erottamattomana osana yhteisistä tarjoushinnoista päättäminen. Saadakseen ostoetua tavarantoimittajilta ja teollisuudelta oli kauppioiden myytävä tuote alennetuin hinnoin sovittuna aikana. Vuonna 1995 toteutettiin ketjuliiketoimintauudistus ja ryhdyttiin harjoittamaan ketjumaista yhteistoimintaa. Kun kilpailuviranomaiset kielsivät kauppioiden ostoedun hankkimisen horisontaalisen yhteistoiminnan avulla, organisoitiin K-ryhmän toiminta uudelleen vuoden 2001 alusta alkaen. Muutoksen myö-

tä Kesko voi määrätä 60 % ketjukaupan tavaravalikoimista ja hinnoitella kaikista tuotteista 35 %.¹ Päätöksellään viranomaiset ohjasivat K-ryhmään hallintomallin, jonka mukaisessa ketjutoimintamallissa päätösvalta on Keskon ketjuyksiköillä. Suosituksia voivat antaa kauppiaiden muodostamat ketjujohtokunnat ja suunnitteluryhmät - ketjukauppiaan tehtäväksi jää kaupankäynti. Päätösvalta siirtyi suurelta osin kauppiailta Keskolle.

Ketjutuksen myötä kauppiaan asema (Mannermaa 1989) - sananvalta, neuvotteluasema ja toimintavapaus - muuttui. Voidaan olettaa toimintavapauden rajoittamisen tuntuvan kauppiaista suurimmalta muutokselta aiempaan kauppiasyrittäjyyteen. Nyt olisi kiinnostavaa tietää, miten kauppiaat itse kokevat toimintavapautensa ketjujyityksessä?

Kauppiaan toimintavapaus tutkimuksen aihealueena kiinnostaa minua, koska olen kasvanut K-kauppiasperheessä. Tein vanhempieni K-kaupassa kesätöitä ja harjoittelin kauppiaan töitä muutaman vuoden valmistuttuani Helsingin kauppakorkeakoulusta maisteriksi. Yrittäjyyden aineeseen kuuluneen pro gradu-tutkielmani pohti sukupolvenvaihdokseen liittyvää problematiikkaa vähittäiskaupassa (1987). Kauppiaan ammattia harjoitellessani toimin 67:n K-kauppiaan muodostaman markkinointiryhmän vetäjänä vuoden verran ja sen kokemuksen pohjalta tein laskentatoimen piiriin kuuluneen toisen pro gradu -tutkielmani, jossa käsittelin päivittäistavarakauppojen yhteistyöryhmiä (1991).

1.2. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on kuvata kauppiaiden kokemuksia toimintavapaudesta kaupassaan. Tutkimuksen pääongelmana on kysymys:

Miten kauppiaat kokevat toimintavapauden ketjujyityksessä?

Kauppiaan toimintavapautta ketjujyityksessä tutkitaan yrittäjän näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena ovat asiat, jotka kauppias kokee tärkeiksi toimintavapauteen liittyen. Mannermaan (1989) väitöskirjassa esitetyistä kauppiaan aseman kolmesta dimensiosta - sananvalta, neuvotteluasema, toimintavapaus – päähuomio kohdistetaan toimintavapau-

¹ Kilpailuviraston päätös K-marketketjulle dnro 953/67/2000, 16.2.2001. Vuonna 2005 kauppiassopimusta muutettiin siten, että Kesko voi määrätä 80 % tavaravalikoimista ja 60 % hinnoista.

teen. Kaupanalan kokemuksen perusteella kauppiaille toimintavapaus kaupassaan on tärkeämpää kuin saada määrätä Keskon toiminnasta tai neuvotella ostoehdoista Keskon kanssa.

Pääongelman lisäksi tavoitteena on selvittää toimintavapauteen liittyviä tekijöitä ja niiden sisältöä. Tutkimus tulee tuottamaan uutta tietoa ketjuyrityksessä toimivien kauppiaiden käsityksistä toimintavapaudestaan ja sen osatekijöistä.

1.3. Keskeiset käsitteet

Kauppiasyrittäjällä ja kauppialla tarkoitetaan juridisesti itsenäistä K-kauppiasta, jolla on voimassa oleva kauppiassopimus Keskon kanssa. Kauppiasyrittäjän mahdollista yritystä ei eroteta tutkimuksessa erilliseksi yksiköksi, vaan omaksutaan kanta, jonka mukaan pienyrittäjä on yhtä kuin hänen omistamansa pienyritys (vrt. Matikka 2002, 28; Ylikerälä 2005, 27). K-kauppiaksi pääsevät vain Keskon hyväksymät yrittäjät riippumatta kauppapaikan omistajasta.

K-kauppias harjoittaa yritystoimintaa oman yrityksensä lukuun maksaen yrityksensä myyntituloilla kaikki normaaliin kauppaliiketoimintaan kuuluvat kulut, kuten tavaroiden hankintakulut ja henkilöstön palkkakulut. Lisäksi ketjuun kuuluvat kauppias maksaa Keskolle yrityksensä liikevaihtoon sidottuja maksuja, joita ovat ketju-, markkinointi-, tietoliikenne- ja kauppapaikkamaksut.

Yhtiömuodoltaan K-ruokakaupoista on osakeyhtiöitä 44 %, henkilöyhtiöitä 32 % ja toiminimiä 24 % (K-kauppiasliiton jäsenrekisteri 2007). K-supermarketeista 80 % on osake- tai henkilöyhtiöitä ja 20 % toiminimiä. K-marketeista 73 % on osake- tai henkilöyhtiöitä ja 27 % toiminimiä. Voidaankin sanoa, että mitä suurempi kauppa, sitä todennäköisemmin se on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Henkilöyhtiöissä kauppiaan ei kannata kasvattaa yksityisottoja kovin suureksi, koska jos hän siirtyy suureen kauppapaikkaan, niin hänen kannattaneen muuttaa yhtiönsä verotussyistä osakeyhtiöksi. Osakeyhtiössä täytyy oman pääoman olla tietyn määrän positiivinen, joten mahdolliset yksityisotot on palautettava henkilöyhtiön taseeseen ennen muutosta. Siten valtaosalla kauppiaista liiketoiminnan mahdollisten lainanhoitokulujen ja verojen maksun jälkeen tuottama voitto on yrityksen voittoa. Yrityksen voitosta usein vain osa siirretään yrityksen omistajalle

eli kauppiaalle osan jäädessä yritykseen. Siirrosta aiheutuu lisäkuluja joko yritykselle tai omistajalle tai molemmille.

Ketjuyritys tarkoittaa yritystä, jonka jakelujärjestelmä rakentuu vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin. Tässä tutkimuksessa ketjuyritys on Kesko, joka ketjuyksiköidensä kautta ohjaa ketjukauppoja, esimerkiksi K-marketteja ja K-supermarketteja.

Tutkimuksen muut keskeiset käsitteet määritellään niiden esiintymisen yhteydessä.

1.4. Tutkimusasetelma

1.4.1. Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksessa havaintoyksikkönä on kauppias. Kuvauksen kohteena olevana ilmiönä on kauppiaan kokemaa toimintavapautta. Tutkimani kauppiat toimivat Ruokakesko Oy:n hallinnoimissa ketjukaupoissa.

Tutkimuksen lähtökohta on markkinointikanavan asetelma, jossa päämies, Kesko, pyrkii samaan agenttinsa, kauppiat, toimimaan haluamallaan tavalla. Asetelma sopii agenttiteoriassa esitettyyn tilanteeseen. Teorialuvussa esitetään agenttiteorian pääpiirteet ja teorian avulla tehtyjä tutkimustuloksia. Päämiehen näkökulma rajoittuu tässä tutkimuksessa Keskon johdon kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousseisiin asioihin, jotka jossain määrin vaikuttivat tutkittavien teemojen sisältöön. Keskon johdon mielipiteiden hienovarainen huomioiminen tutkimuksessa mahdollisti pääsyn K-ryhmän sisälle niin, että Kesko hyväksyi tutkimushankkeen ja K-kauppiasliitto auttoi kauppiaiden yhteystietojen saannissa sekä informoi mahdollisesta haastattelupyynnöstäni kauppiaita. Ilman Keskon hyväksyntää en olisi voinut tehdä kauppiashaastatteluja.

Abduktiivisen tutkimusotteen mukainen tutkimuksen johtoajatus on, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee toimintavapautta kaupassaan, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan.

1.4.2. Tutkimuksen kulku

Tutkimus lähtee liikkeelle kirjallisuuskatsauksesta. Esitän teorialuvussa teoreettisesta keskustelusta löytämäni asiat, jotka auttavat mielestäni parhaiten tutkimaan kauppiaiden

kokemuksia toimintavapaudesta. Kirjallisuudesta löytyy useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja tutkimusaiheeseeni, muun muassa transaktiokustannusteoria sekä verkosto- ja valtatutkimus. Valitsin lähestymistavakseni agenttiteorian esittämän mallin, jossa päämies yrittää saada agentit toimimaan haluamallaan tavalla. Varsinaisen sisällön agenttiteorian tarjoamaan kehikkoon tuovat markkinointikirjallisuuden piiriin kuuluvat tutkimukset, joissa on käytetty empiirisenä aineistona K-kauppiaita.

Kirjallisuuspohdinta päättyy viitekehykseen kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta. Viitekehyksessä yhdistän aihepiiriin aiemman tutkimuksen ja kaupanalan kokemukseni malliksi, joka pyrkii kuvaamaan ketjussa toimivan kauppiasyrittäjän kokemaan toimintavapauteen liittyviä tekijöitä.

Viitekehyksen hahmottamisen jälkeen esittelen tutkimushankkeeni Ruokakesko Oy:n ja K-kauppiasliiton johdolle.² Heidän, tutkimuksen ohjaajan ja yrittäjyyden jatko-opintoseminaarissa saamani kommenttien avulla hienosäädän viitekehyksen lopulliseen muotoonsa.

Metodologialuvussa esitän tieteenfilosofiset valintani ja perustelen syyt tutkimusmetodin valinnalle. Luvun lopussa kuvaan suunnitelmiani tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnasta. Tutkimustulokset-luvun alussa esittelen toteutuneen empiirisen aineiston sillä tarkkuudella kuin mahdollista ilman, että vaarannan haastateltujen kauppiaiden henkilöllisyyden salassapitoa.

Viitekehyksen avulla laadin teemarungon kauppiashaastatteluihin. Saatuaani viitekehyksen valmiiksi lähestyn kauppiaita tiedotteella, jossa kerrotaan tutkimusaiheestani. Tiedotteessa ilmenee, että Kesko on tietoinen tutkimuksestani. Sen jälkeen valitsen myöhemmin kuvatulla menetelmällä haastateltavaksi joukon kauppiaita, joihin otan sähköpostitse tai puhelimella yhteyden ja pyydän saada haastatella heitä. Korostan yhteydenotossa, että kauppiaiden henkilöllisyys ei tule ilmi tutkimusprosessin missään vaiheessa – ei Keskolle eikä muillekaan. Todennäköisesti resurssini asettavat rajoituksia haastateltujen maantieteelliselle kattavuudelle. Kesko ei tue tutkimustani taloudellisesti, mikä vähentää riippuvuuttani Keskosta ja vahvistaa siten tutkimustulosten ja johtopäätösten

² Molemmat yhteyshenkilöni, Ruokakesko Oy:n ja K-kauppiasliiton toimitusjohtajat, vaihtuivat vuonna 2005. Myös Kesko Oy:n pääjohtaja vaihtui vuonna 1.3.2005, Matti Honkala jäi eläkkeelle ja ruoriin tarttui Matti Halmesmäki.

itsenäisyyttä. Haastattelen kauppiaita henkilökohtaisesti. Nauhoitan haastattelut ja puran nauhat mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, kun asiat ovat vielä hyvin muistissa.

Raportoin tutkimustulokset teemoittain ja luokittain. Tutkimuksen arviointiluvussa esitän pohdinnan tutkimuksen kontribuutiosta tieteelliseen keskusteluun ja ketjuyrityksen johtamiseen. Samassa luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. YRITTÄJIEN TOIMINTAVAPAAUS – KIRJALLISUUS-KATSAUS

Tässä luvussa tarkastellaan ensin kauppiasyrittäjän toimintavapauteen liittyviä suomalaisia tutkimuksia. Seuraavaksi esitetään katsaus yrittäjyyskirjallisuuteen ja K-kauppiasyrittäjälle asetetut vaatimukset. Luvun loppuksi esitellään agenttiteoria ja sen anti tälle tutkimukselle.

2.1. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Kauppiaiden yhteistyötä on tutkittu monella eri tavalla. Neljä K-kauppiaista tehtyä väitöskirjatutkimusta kattaa varsin laajasti niitä ilmiöitä, joita kauppiaiden yhteistoimintaa tutkittaessa kohdataan. Seuraavassa esitellään Kari Mannermaan (1989) tutkimus kauppiaan asemasta, Saara Hyvösen (1990a) tutkimus kaupan integraatiosta, Tarja Römer-Paakkasen (2002) tutkimus perheyrittäjyydestä ketjussa ja Lasse Mitrosen (2002) tutkimus hybridiorganisaation johtamisesta.³ Mannermaan ja Hyvösen tutkimukset on tehty ennen K-ryhmän ketjutusta. Römer-Paakkasen ja Mitrosen tutkimukset sen sijaan ovat valmistuneet hieman ketju-uudistuksen toisen vaiheen (K2 vuonna 2001) jälkeen. Niiden empiirinen tarkastelu perustuu kuitenkin suurelta osin aikaan ensimmäisen ja toisen ketju-uudistuksen välillä, jolloin K-ryhmässä harjoiteltiin ketjumaista toimintaa.

2.1.1. Mannermaan tulkinta-avain kauppiaan asemalle

Mannermaa (1989) tutki autonomiaa osana markkinointikanavatutkimusta. Hän katsoo, että pyrkimys itsenäiseen asemaan on tyypillistä sekä yrittäjille että organisaatioille. Molemmat joutuvat kuitenkin kilpailun paineessa turvautumaan yhteistyöhön keskenään. Tällöin syntyy ristiriita yrittäjän tavoitellessa riippumattomuutta, mutta toisaalta

³ Tässä tutkimuksessa ei tarkemmin raportoida seuraavia sinällään mielenkiintoisia tutkimuksia kauppiaisiin liittyen: Home (1989) tutki väitöskirjassaan kyläkaupan eloonjäämiseen vaikuttavia tekijöitä ja Korolainen (2001) lisensiaattitutkimuksessaan ketjussa toimivien päivittäistavarakauppojen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä.

hän joutuu luopumaan yhteistyön etuja tavoitellessaan osasta autonomiaansa. Mannermaan mukaan autonomiasta luopuminen nähdään yhteistoiminnasta saatavien hyötyjen väistämättömänä hintana vaihdantaan pohjautuvissa selitysideoissa.

Mannermaan (1989, 167) tutkimus lähestyy pienyrityksen autonomiaa sisältä päin, pienyrityksen kokemasta todellisuudesta käsin ja pienyrityksen kokemaa subjektiivista logiikkaa noudattaen. Tutkimuksen näkökulma on sopimus pohjaisessa yhteistyöryhmässä toimivan pienyrityksen näkökulma. Hän pyrki rakentamaan käsitteellisen tulkinta-avaimen, jolla voitaisiin ymmärtää ja tulkita yksittäisten pienyrittäjien näkemyksiä itsenäisyydestään.

Tutkimus on perusluonteeltaan induktiivinen ja hermeneuttinen. Tulkinta-avaimen kehittämisen metodina on käytetty Glaserin ja Straussin (1967) komparatiivisen analyysin metodologia (Mannermaa 1989, 32). Tutkimus tehtiin haastattelututkimuksena, jossa oli mukana 35 K-kauppiasta ja lisäksi edustajia Keskosta ja kauppiasjärjestöstä.

Mannermaan (1989, 169) tutkimus paljasti, että kauppias hahmottaa todellisuutensa eri tavalla kuin aiemmin oli ajateltu. Tulosten mukaan käsite itsenäisyys/autonomia ei riitä jäsentämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sellaisena kuin kauppias sen kokee. Todellisuuteen, jonka kauppias kokee relevantiksi, kuuluu oman päätöksenteon autonomian lisäksi myös vaikuttaminen oman päätöksenteon alueen ulkopuolella.

Kauppiaan subjektiivisen todellisuuden pohjalta kehitetyn tulkinta-avaimen keskeiseksi käsitteeksi tuli kauppiaan asema. Kauppiaat hahmottavat asemansa kolmen eri dimensioon kautta. Kauppiaan asema on hänen itsensä kokema ”paikka” K-ryhmässä, joka määrittäytyy sen mukaan, millaisena hän kokee:

- 1) vapautensa toimia kauppiaana myymälässään
- **TOIMINTAVAPAAUS**,
- 2) neuvotteluasemansa keskusliikkeen asiakkaana
- **NEUVOTTELUASEMA**, ja
- 3) sananvaltansa keskusliikkeen perustajana ja omistajana
- **SANANVALTA**.

Kauppiaan kokemus hyvästä tai huonosta asemasta pohjautuu kokemuksille kaikilta näiltä dimensioilta. Dimensioiden keskinäinen tärkeysjärjestys on eri henkilöillä erilai-

nen ja vaihtelee samallakin henkilöllä uran eri vaiheiden mukaan (Mannermaa 1989, 169).

Toimintavapaus-dimensiolla on kysymys kauppiaan toimintavapaudesta myymälässään, hänen yritysکوhtaisista omista päätöksistään tietyn toiminta-alueen puitteissa. Keskusliike on tällä dimensiolla se osapuoli, joka pyrkii vaikuttamaan toisen osapuolen päätöksiin. Kauppias on tällä dimensiolla objekti, vaikutuksen kohde, kun kysymys on keskusliikkeen ja vähittäisliikkeen keskinäisestä suhteesta.

Neuvotteluasema-dimensiolla on kysymys keskusliikkeen ja kauppiaan yhteisistä päätöksistä, joissa päätökseen vaikuttajina, subjekteina, ovat molemmat osapuolet. Kauppias on tällä dimensiolla keskusliikkeen asiakkaana neuvottelemassa esimerkiksi ostoehtoista tai vuokraehdoista. Kauppias toimii tässä oman päätöksenteon alueen ulkopuolella.

Sananvalta-dimensiolla toisen osapuolen päätöksiin vaikuttava ja siten omien päätösten ulkopuolella toimiva osapuoli on kauppias. Kauppias toimii tässä ryhmän perustajana ja omistajana pyrkien kauppiaskunnan edustajana vaikuttamaan K-ryhmän toiminnan suuntaviivoihin erilaisissa hallinnollisissa elimissä ja toimikunnissa. Keskusyksikkö puolestaan on oman toiminta-alueensa puitteissa tahtoaan toteuttava toimija.

Mannermaa (1989, 170) tutki kauppiaan aseman kolmesta dimensiosta tarkemmin toimintavapautta. Keskusliikkeen vaikuttamisen muodot voitiin vaikuttajan näkökulmasta katsoen ryhmitellä yritysکوhtaiseen vaikuttamiseen, kaikkiin kauppiasiin tai kauppiasryhmään kohdistuvaan vakiovaikuttamiseen sekä kunnan kauppiaan normistoon. Nämä edustavat sellaista keskusliikkeen kontrollia, joka voisi heikentää kauppiaan autonomiaa.

Kauppias kokee vaikuttamisen muodot joko koettuina tai ei-koettuina. Positiivisena koettua vaikuttamista on vaikuttaminen kauppiaan toivomaan tai hyväksymään suuntaan. Negatiivisena koettu vaikuttaminen on vaikuttamista vastoin kauppiaan tahtoa. Ei-koettuun vaikuttamiseen kuuluu vaikuttaminen, joka ei sillä hetkellä kuulu kauppiaan kokemaan subjektiiviseen todellisuuteen.

Esitetyillä vaikuttamisen muodoilla on oleellinen merkitys kauppiaan kokemalle toimintavapaudelle, sillä kauppias kokee toimintavapauden rajoitusten olevan peräisin vain sellaisesta vaikuttamisesta, joka tapahtuu vastoin hänen omaa tahtoaan. Tämä vastoin kauppiaan tahtoa tapahtuva vaikuttaminen on negatiivisena koettua vaikuttamista. Suuri

toimintavapaus olisi tämän mukaan mahdollista, jos keskusliike ei käytä vaikuttamisen keinoja ja jos käyttää, niin niitä ei koeta tai ne koetaan positiivisina.

Mannermaan (1989, 172) tutkimuksen mukaan kauppiaan kokeman toimintavapauden lähtökohtana ei ole jokin ulkopuolinen vaikutusimpulssi, vaan kauppiaan oma tahto. Vaikka kauppiaan aseman perusluonne eri dimensioilla onkin erilainen, on yhteinen piirre kauppiaan aseman kokemiselle se, että kaikilla kauppiaan aseman ulottuvuuksilla kysymys on pohjimmiltaan kauppiaan tahdon toteutumisesta. Kauppias kokee asemansa ja toimintavapautensa hyvänä, mikäli voi toteuttaa oman tahtonsa.

Mannermaan tutkimuksen mukaan autonomian menettäminen yhteistyösuhteessa ei ole itsestäänselvyys. Keskusliikkeen harkitun vaikuttamisen tavoitteena toimintavapausdimensioilla on vähittäisliikkeen mielekäs toiminta. Jos toiminta on jo mielekästä, (yrittäjäkohtaista) vaikuttamista ei käytetä. Jos vaikuttamista käytetään, vain negatiivisena koettu vaikuttaminen rajoittaa koettua toimintavapautta. Autonomian menettäminen yhteistyösuhteessa ei ole väistämätöntä, koska kauppiaan tahdon vastainen toiminta ei ole välttämätöntä.

Tämä ei kuitenkaan Mannermaan (1989, 173) mukaan tarkoita sitä, etteikö K-ryhmässä olisi kauppiaita, jotka kokevat asemansa huonoksi. Ryhmässä on sekä asemaansa tyytyväisiä että tyytymättömiä kauppiaita. Tyytymättömyyden merkitys on kuitenkin useissa tapauksissa erilainen kuin on oletettu. Tyytymättömyys asemaan merkitsee kaikissa tapauksissa sitä, että kauppias ei koe tahtonsa toteutuvan, mutta vain osassa tapauksia se samalla merkitsee esiyymmärryksen mukaista uhrausta yhteistoiminnan etujen saavuttamiseksi. Yhteistoiminnan hinnan logiikka jäsentää siten vain osa ongelmakentästä.

Mannermaa (1989, 173) selittää asiaa sillä, että tyytymättömyys asemaan kohdistuu usein neuvotteluasemaan tai sananvaltaan eli dimensioille, joilla autonomian menettämiseen liittyvä päättelyketju ei toimi oletetulla tavalla. Toimintavapausdimensioilla kauppias ei koe kaikkea tunnistamaansa autonomian menettämistä yhteistoiminnan hyödyistä maksettavana väistämättömänä ja mielekkäänä hintana. Negatiivisena koettua vaikuttamista ei koeta keskusliikkeen vaikuttamisen oleellisimmaksi osaksi vaan lähinnä häiriötekijäksi - ei siis väistämättömäksi ja mielekkääksi yhteistoiminnan etujen hinnaksi.

Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kauppias voi olla riippuvainen keskusliikkeestä, keskusliikkeen vaikutusmahdollisuudet voivat olla suuret ja keskusliike voi vielä vai-

kuttaakin kauppiaan toimintaan ja siitä huolimatta kauppias voi kokea omaavansa suuren toimintavapauden. Ne perusteet, joiden oletetaan olevan selviä todisteita itsenäisyyden menettämisestä, eivät näytäkään determinoivan kauppiaan kokemaa toimintavapautta, vaikka nämä ilmiöt sinänsä olisivatkin todellisia. Ratkaisun avain piilee Mannermaan (1989, 174) mukaan kauppiaan kokeman subjektiivisen todellisuuden ymmärtämisessä. Aiemman tiedon päätelmät on rakennettu ulkokohtaisen, objektiivisen logiikan pohjalta - kauppiaan aseman tulkinta-avain sen sijaan on rakennettu kauppiaan kokeman subjektiivisen todellisuuden pohjalta.

2.1.2. Hyvösen tutkimus tukku- ja vähittäiskaupan välisen integroitumisteen vaikutuksesta vähittäiskaupan kilpailukäyttäytymiseen

Saara Hyvösen tutkimuksen tavoitteena oli täsmentää käsitteellisesti organisaatioiden välisen integraation ulottuvuudet ja tuotokset (Hyvönen 1990a, 5).

Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta-asetelma integroitumisen muotojen täsmentämiseksi nivoutui toimialan talousteorian, ns. epätäydellisten sopimusten teoriaan eli transaktiokustannusteoriaan sekä vertikaalisten järjestelmien valtasuhteita tutkivaan organisaatioteoriaan. Empiirisen tutkimusasetelman muodostivat yhteensä 236 K- ja T-ryhmiin lukeutuvaa vähittäiskauppaa päivittäistavaroiden toimialalla.

Hyvösen tutkimus perustuu kansantaloustieteelliseen (political economy) lähestymistapaan, johon on yhdistetty aineksia organisaatioteoriasta, politiikan tieteestä (political science), sosiologiasta ja transaktiokustannusteoriasta. Hänen viitekehyksessään on esitetty kolmen alueen oletettu liittyminen toisiinsa:

- 1) markkinoiden rakenne ja siihen liittyvä kanavaorganisaatioiden suhteellinen valta,
- 2) organisaatioiden välisen integraation ulottuvuudet, ja
- 3) integraation tuotokset (outcomes).

Markkinoiden rakenteen vaikutuksia kilpailukäyttäytymiseen tarkasteltiin toimialateorian (IO-theory) olettamuksista lähtien. Siinä toimialan vallitsevia ominaispiirteitä kuvataan yritysten markkinaosuuksien, yritysten keskittymisasteen sekä alalle pääsyn esteiden avulla. Tärkeimmäksi rakennetekijäksi todettiin kaupan markkinoiden keskittymi-

nen neljään, kilpailukäyttäytymiseltään samankaltaiseen ryhmittymään. Tämä luo alalle pääsyn esteitä ja on omiaan jäykistämään kilpailua sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa suunnassa aiheuttaen tehottomuutta koko jakelukanavan toimivuutta ajatellen (Hyvönen 1990b, 12).

Tutkimuksessa tarkasteltiin integraation välimuotoja täydellisen integraation ja keskenään kilpailevien markkinasuhteiden välimaastossa. Integroitumisaste määritellään seuraavasti: ”tukku- ja vähittäiskaupan välisen yhteistoiminnan perustana olevia ja sitä säänteleviä, omistukseen, eriasteisiin sopimuksiin ja vallan käyttöön perustuvia järjestelyjä, joita tarvitaan tavara- ja rahavirtojen siirtämiseksi portaalta toiselle.” Integraatioaste on jaettu kolmeen osa-alueeseen: vaikuttamisresurssit, sopimukselliset järjestelyt ja toiminnan ohjaus. Kaksi jälkimmäistä ovat ”toisen asteen” muuttujia, joille vaikuttamisresurssien osatekijät - vallan lähteet, vastavoima ja kanavaviestintä - ovat edeltäviä muuttujia. Nämä yhdessä vaikuttavat yhteistyön tuotoksiin eli organisatoriseen itsenäisyyteen, joka peilaa valtariippuvuus-suhteita, ja yhteistyöstä saatavaan kilpailuetuun, joka liittyy yhteistyön tuomaan arvoon.

Vaikuttamisresurssit liittyvät vallan olemassaoloon ja käyttöön, jolloin valta perustuu niiden resurssien hallintaan ja valvontaan, joista muut jäsenet ovat riippuvaisia. Vaikuttamisresurssit ilmentävät potentiaalista kykyä tai mahdollisuutta vaikuttaa toisen osapuolen toimintaan. Vaikuttamisresursseiksi Hyvönen on valinnut runsaasta valtakirjallisuudesta vallan lähteet, vastavoiman ja kanavaviestinnän.

Hyvönen käyttää tutkimuksessaan Frenchin ja Ravenin (1959; ref. Hyvönen 1990a, 44) luokittelua vallan lähteistä (sources of power):

- Palkkiot
 - Yritys kokee saavansa toiselta yritykseltä etuja ja hyötyä, joka voi olla suoraan rahallista tai muihin tukipalveluihin liittyviä etuuksia; esimerkiksi myynninedistämistuki ja suuremmat alennukset.
- Pakko
 - Yritys kokee toisen yrityksen voivan poistaa taloudellisia etuja; esimerkiksi ostohtojen huonontuminen, jos kauppa kieltäytyy ottamasta tiettyä tuotetta lajitelmaansa.

- Asiantuntemus
 - Yritys kokee toisen yrityksen omaavan erityistietoa ja -taitoa koskien osapuolten välistä yhteistoimintaa, jolloin asiantunte-
muksen kautta nouseva vaikuttaminen ”sisäistyy” täysin hyväk-
syttäväksi vaikutuksen kohteessa.
- Samaistuminen
 - Viittaa yrittäjän haluun samaistua toisen yrityksen edustamaan
ryhmään, olla ”samassa veneessä”.
- Laillisuus
 - Yrityksellä on oikeus, joko sopimuksen tai tietynasteisen traditi-
oksi muodostuneen toimintatavan perusteella ohjailla toisen yri-
tyksen toimintaa.

Vastavoiman (countervailing power) Hyvönen (1990a, 54) määrittelee ”kanavan jäsen-
ten yhteiseksi kyvyksi vastata toisella jakelukanavan portaalla olevan jäsenen vaikutta-
misyrityksiin”. Mitattaviksi vastavoiman muuttujiksi hän valitsi 1) osallistumisen ja 2)
toimimisen luottamustehtävissä kauppiaiden etujärjestöissä. ’Countervailing power’ on
Galbraithin (1984, 93) esittelemä käsite. Galbraith tarkoittaa käsitteellään ilmiötä, jossa
taloudellinen valta yleensä synnyttää vastakkaiset valta-asemat.⁴

Kolmas tekijä vaikuttamisresursseissa on **kanavaviestintä** (channel communication),
jota tarvitaan täyttämään aukko kanavan eri portaiden välillä mahdollistamaan järjes-
telmän päätöksentekoprosessit. Vasta viestinnän avulla vaikuttamisresurssit voivat saa-
vuttaa pyrkimyksensä edistää kanavajäsenten **mukautumista** (compliance), **yhdenmu-
kaisuutta** (conformity) ja **sitoutumista** (commitment). Kanavaviestintä määriteltiin
”kanavan jäsenten toimintoihin liittyvän säännöllisen informaation jakamiseksi kanavan
eri portailla toimivien jäsenten kesken”.

⁴ Galbraithin (1984) termi ’countervailing power’ on kirjan suomennetussa versiossa käännetty termeillä
’tasoittava valta’ ja ’vastavalta’. Käytän Hyvösen (1990a) käännöstä ’vastavoima’, koska se on markki-
nointikirjallisuuteen vakiintunut. Vastavoima on terminä voimakkaampi ilmaus kuin Galbraithin alkupe-
räinen ajatus oli, mutta Galbraith itsekin on myöhemmin todennut, että hän termin esitellessään oli liian
optimistinen mahdollisuudesta saavuttaa vastavoiman avulla vallan tasapaino (Galbraith 1984, 93).

Kanavavallan (channel control) Hyvönen (1990a, 61) määrittelee seuraavasti: ”kanavavalta on koettu vaikutusvallan taso, joka kuuluu kanavan jäsenelle vaikuttaa toisella kanavan portaalla toimivan jäsenen päätöksiin ja toimintaan.”

Hyvösen (1990b, 15) tutkimuksessa sopimusjärjestelyt muodostuvat kolmesta ulottuvuudesta:

- omistusperusteisista; empiirisinä vastikkeina ovat kauppapaikkojen hallintaan liittyvät järjestelyt,
- sopimusperusteisista; empiirisenä vastikkeena kirjallinen sopimus osapuolten välillä,
- kvasi-integroitumisesta; empiirisenä vastikkeena se, missä määrin tukkuliike on osallistunut vähittäiskaupan investointien rahoitukseen sekä lainojen takausjärjestelyihin.

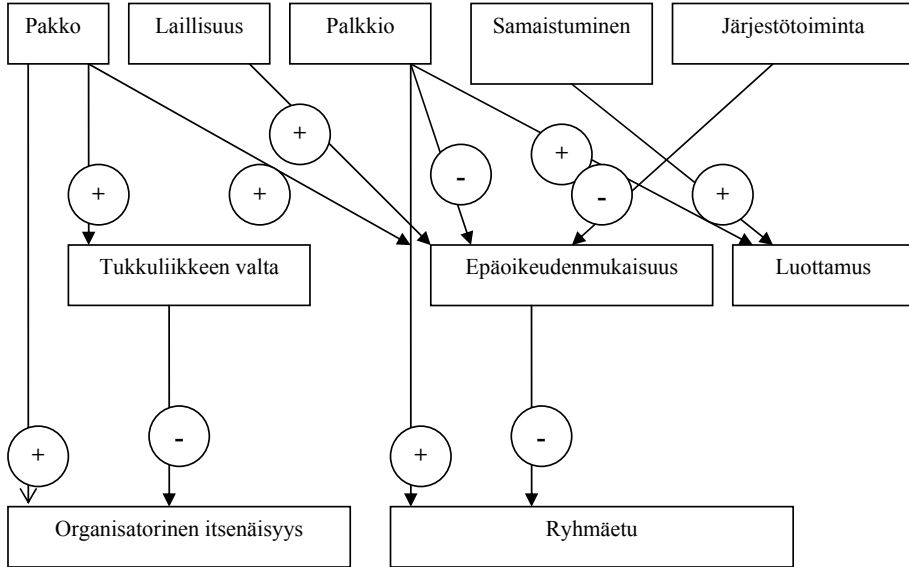
Sopimuksellisia järjestelyjä tutkiessaan Hyvönen (1990a, 64) ei kohdistanut päähuomiota itse sopimusten sisältöön kanavan jäsenten kesken, vaan sopimuksellisiin suhteisiin kirjallisuudessa liitettyihin käsitteisiin, kuten **epäoikeudenmukaisuus** (unfairness) ja **luottamus** (trust). Epäoikeudenmukaisuus on ”kuinka kohtuuttomaksi kanavan jäsen kokee kanavan toisella portaalla toimivan pääjäsenen kanssa tekemänsä sopimuksen ehdot.” Luottamus puolestaan on ”kuinka vahvasti kanavan jäsen uskoo toisella kanavan portaalla sopimussuhteessa olevan jäsenen toimivan siten, että tulevaisuuden tuotokset muodostuvat positiivisiksi” (Hyvönen 1990a, 67-74).

Sopimuksellisiin suhteisiin oleellisesti liittyvät asiat ovat myös keskusliikkeen antamat takuut kauppiaan lainalle esimerkiksi pankista.

Integraation tuotokset koostuivat organisatorisesta itsenäisyydestä (organizational autonomy) ja ryhmään kuulumisen tuomasta kilpailuedusta (partnership advantage). Organisatorinen itsenäisyys on määritelty ”koetuksi itsenäisyyden asteeksi, minkä kanavan jäsenet tuntevat omaavansa tehdessään päätöksiä koskien heidän omaa liiketoimintaansa”. Ryhmään kuulumisen tuoma kilpailuetu on sitä, ”kuinka paljon tuotokset yhteistyösuhteesta yhden kanavan jäsenen kanssa myötävaikuttavat toisen kanavan jäsenen kykyyn kilpailla kohdemarkkinoilla” (Hyvönen 1990a, 81).

Kyselyn tulokset tuottivat kuviossa 1 esitetyn regressioanalyysin yhteenvedon.

Kuvio 1. Yhteenveto Hyvösen regressioanalyysin tuloksista.



Lähde: Hyvösen 1990b, 178.

Tutkimuksen tulokset kuvion 1 mukaisesti ovat mm. seuraavat:

- merkitseviksi selittäviksi muuttujiksi jäivät vallan lähteistä ‘pakko’, ‘laillisuus’, ‘palkkiot’ ja ‘samaistuminen’ sekä vastavoimaa mittaava ‘osallistuminen etujärjestöjen toimintaan’,
- välimuuttujista keskusliikkeen kanavavaltaa pystyttiin selittämään mallin avulla vain pieneltä osin (selitysaste 15 %),
- sopimuksellisia järjestelyjä mittaavia välimuuttujia, ‘epäoikeudenmukaisuutta’ ja ‘luottamusta’, malli selittää ‘kanavavaltaa’ paremmin (unfairness $R^2=.56$ ja trust $R^2=.35$),
- ‘organisatoriseen itsenäisyyteen’ malli esittää vaikuttavan ‘pakon’ sekä suoraan että keskusliikkeen ‘kanavavallan’ kautta,
- ryhmään kuulumisen tuomaan kilpailuetuun (‘ryhmäetu’) vaikuttavat ‘palkkiot’ ja ‘epäoikeudenmukaisuus’.

Tulosten mukaan palkkiot, pakko ja lailliset järjestelyt ovat tärkeimpiä vallan lähteitä selittämään integraation astetta (Hyvönen 1990a, 180). Taloudelliset palkkiot ja pakottaminen sekä laillisuuteen liittyvät keinot vaikuttavat vahvimmin epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen. Myös luottamus osoittautui olevan tärkeä sopimuksellisiin suhteisiin liittyvä tekijä selittäen integraation vahvuutta. Luottamusta vahvistavat eniten samaistuminen ja palkkiot. Samaistumisen vahvuus luottamuksen selittäjänä viittaa siihen, että luottamus saattaa liittyä sosiaalisen valvonnan epävirallisiin mekanismeihin. Tämä merkitsee varsin vahvan yritysten välisen kulttuurin olemassaoloa, mille puolestaan on tunnusomaista samankaltaisuuden (similarity) ja järjestelmään samaistumisen (identification with the system) tuntemukset.

Keskusliikkeen vallan merkitys integraation selittäjänä on vähäinen. Kauppiain kokemaa organisatorista itsenäisyyttä vähensi vaikuttamisresursseista pakkovallan käyttö. Itsenäisyyden tunnetta vähensi myös keskusliikkeen vallankäyttö, mutta sopimukselliset järjestelyt eivät vaikuttaneet siihen mitenkään. Kuitenkin Hyvönen (1990a, 181) olettaa keskusliikkeen vallankäytön esiintyvän erityisesti pakottamisen kautta.

Hyvönen (1990a, 181) mukaan ryhmään kuulumisen tuoma kilpailuetu koetaan lähinnä taloudellisina vaihdannan etuina. Ryhmäetua lisäävät vaikuttamisresursseista palkkiot ja toisaalta sitä vähentää sopimusjärjestelyihin kuuluva epäoikeudenmukaisuuden tunne.

Hyvönen (1990a) teki tutkimuksensa ennen ketjutusta, joten kauppiain kokemukset olivat ajalta, jolloin kauppiat hoitivat itsenäisesti mm. kauppansa valikoimat, hinnoittelun ja markkinoinnin.

Regressioanalyysin avulla Hyvönen (1990a) selitti kauppiain kokemaa itsenäisyyttä, jonka tässä tutkimuksessa oletetaan selittävän kauppiain kokemaa toimintavapautta. Hyvönen tutkimuksessa tuli vahvasti esiin se, että kauppiat ovat alisteisessa asemassa Keskon nähden, mutta siinä ei tutkittu kauppiain vaihtoehtoja. Tämän tutkimuksen oletuksena on, että kauppiat hakeutuvat vapaaehtoisesti sopimussuhteeseen Keskon kanssa. Siten heillä pitäisi olla mahdollisuus harjoittaa yrittäjyyttä tai tehdä jotain muuta työtä K-ryhmän ulkopuolellakin. On kiinnostavaa tietää, kokevatko kauppiat, että heillä on vaihtoehtoja kauppiasyrittäjyydelle.

2.1.3. Römer-Paakkasen tutkimus perheyrittäjyydestä ketjussa

Römer-Paakkasen (2002) tutkimus selvittää, kuinka kauppiaat ja hänen puolisonsa ovat yhdistäneet perhe-elämän, perheyrittäjyyden ja ketjuyhteistoiminnan. Perheyrittäjyyttä tarkastellaan yrittäjäperheen, perheyityksen ja ketjuyhteistyön kannalta. Römer-Paakkanen (2002) haastatteli kymmentä K-kauppiasta ja heidän puolisoitaan. Edustettuina olivat K-citymarket-, K-supermarket-, K-market- ja K-lähikauppa-ketjut. Kaikki haastateltavat kauppiat toimivat pääkaupunkiseudulla.

Römer-Paakkanen (2002, 181) haki vastausta siihen, kuinka ”economies of scale” ja ”small is beautiful” -ajatus välinen ristiriita eli kuinka ketjun kovat arvot ja perheen pehmeät arvot valjastetaan perheyityksen käyttöön siten, että lopputuloksena olisi toisaalta menestyvä liiketoiminta ja toisaalta perheen hyvinvointi. Kauppiaille ja heidän puolisoilleen tärkein tavoite on perheen kohtuullinen taloudellinen hyvinvointi mutta myös yrityksen sekä ketjun menestys. Kauppiat kokevat yhteistoiminnan Keskon ja sen ketjujen kanssa merkittävänä ja taloudellisia mahdollisuuksia tarjoavana tekijänä, koska toimiminen nykyisillä markkinoilla yksin on lähes mahdotonta. Kauppiat eivät näe itseään vain ketjun osana vaan kokevat ketjussa toimivansa verkostona muiden kauppiaiden kanssa.

Tutkimuksessa esitellään kauppiaiden ns. perheyrittäjyyden yhden sukupolven kehitysmalli, jonka mukaan perheyitykset voidaan jakaa neljään ryhmään perheen elinkaaren vaiheen mukaan (Römer-Paakkanen 2002, 183):

- nuoret yrittäjäperheet,
- perheet, joissa lapset alkavat osallistua perheyityksen töihin,
- perheet, joissa tehdään töitä yhdessä ja
- perheet, joissa valmistaudutaan sukupolven vaihdokseen.

Riippuen yrityksen kehitysvaiheesta - aloitus, vakiintuminen, kypsyminen - määrittyvät yritykselle asetetut tavoitteet, niihin pyrkimiskeinot ja yrittäjäperheen panostukset yrityksen menestymisen vuoksi.

Römer-Paakkasen (2002, 183) mukaan sekä yrittäjäperheen että yrityksen taloudellinen tilanne ovat aina sidoksissa toisiinsa, koska yrittäjä on taloudellisessa vastuussa yrityk-

sen sitoumuksista. Perheyrittäjän kotitalous ja yritys muodostavat sosioekonomisen kokonaisuuden, kotitalous-yritys -kompleksin⁵, jossa eri yksiköt toimivat systemaattisesti yhdessä, ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Kotitalouden ja yrityksen taloudellinen riippuvuus toisistaan määräytyy perheen ja yrityksen elinkaaren mukaan. Yrityksen perustamisvaiheessa perhe joustaa taloudellisesti yrityksen kehittämiseksi, vaikka nuoren yrittäjäperheenkin taloudelliset vaatimukset ovat usein silloin suurimmillaan. Kun yrityksen taloudellinen tilanne tasaantuu, on perheenkin talouden mahdollista vakiintua. Jatkossa yrittäjäperhe on yleensä valmis uudelleen investoimaan yritykseen, jos yritystä laajennetaan tai muuten kehitetään.

Yrittäjäperheiden työnjako sekä perheen että yrityksen sisällä määräytyy tarkoituksenmukaisuusperiaatetta noudattaen. Tavoitteena on, että molemmat puoliset osaavat tehdä kaikkia yrityksen töitä ja nuoremmassa perheissä myös, että kotityöt hoituvat molemmilta puolisoilta. Römer-Paakkanen (2002, 183) löysi kolme ryhmää, joihin yrittäjäperheet voidaan jakaa puolisoitten keskinäisen työnjaon perusteella:

1. Pariyrittäjät, jossa molemmat puoliset työskentelevät yrityksessä. Työnjako perustuu tarkoituksenmukaisuuteen ja kummankin puolison kykyihin ja taipumuksiin. Molemmilla puolisoilla on omat vastualueensa, mutta tarvittaessa he voivat kompensoida toistensa asemaa.
2. Tasa-arvoiset kumppanit eroavat pariyrittäjistä siinä, että heillä myös kotitaloustyöt on jaettu molemmille puolisoille melko tasavertaisesti.
3. Patriarkaalisten perheiden ryhmässä työnjako perustuu pääsääntöisesti sukupuoliroolien mukaiseen jakoon. Tässä ryhmässä mies on selkeästi yrityksen johtaja ja vaimo työskentelee taustahahmona ja useimmiten vastaa yksin perheen ja kotitalouden toiminnasta.

Jako ryhmiin ei ole tiukka, ja perheet voivat elinkaaren vaiheen ja tilanteen muuttuessa siirtyä ryhmästä toiseen. Römer-Paakkasen (2002, 183) haastatelluista nuoremmasta sukupolven perheet olivat lähempänä tasa-arvoisia kumppaneita ja vanhemman sukupolven perheet lähempänä traditionaalista työnjaon mallia eli patriarkaalista työnjakoa.

Tutkimuksen mukaan kauppiasperheet kokevat ketjun jäsenyyden tärkeänä taloudellisen menestymisen edellytyksenä, ja kaikki haastatellut olivat varsin sitoutuneita ketjutoi-

⁵ ”Household-enterprise complex (engl.)

mintaan. Kauppiat eivät kuitenkaan hyväksy sitä, että ketju olisi määräävä tekijä yrityksen toiminnassa. Perheyrittäjyys perustuu inhimillisiin arvoihin eikä pelkkiin taloudellisiin tehokkuuslaskelmiin. Perheen vaikutus perheyrittäjyksen toimeenpanevana voimana on tutkimuksen mukaan merkittävä: yrityksen olemassaolon motiivit lähtevät perheestä, taloudelliset toimintaedellytykset paranevat ketjuyhteistyössä.

Römer-Paakkasen (2002) tutkimuksen anti kauppiaan toimintavapaustutkimukseen on siinä, että kauppias on ihminen, joka ei toimi vain rationaalisin perustein. Teoreettiset lähestymistavat jakelukanavan integroitumistapoihin ovat pääosin kylmän laskennallisia, esimerkiksi transaktiokustannus- ja agenttiteoria kohdistavat huomion vaihdannan kustannuksiin ja osapuolten väliseen sopimukseen. Ketjussa toimivan yrittäjän inhimillistä puolta ei kuitenkaan voi jättää huomiotta, jos tavoitteena on selittää yrittäjän kokemuksia yhteistyösuhteesta.

Römer-Paakkanen (2002) teki kauppiashaastattelut ennen K-ryhmässä vuonna 2001 tehtyä ketju-uudistusta, jossa ketjun ja kauppiaiden keskinäistä työjakoa muutettiin. Kauppiaiden kokemukset ovat saattaneet sen jälkeen muuttua joiltain osin. Römer-Paakkasen lähestymistapa kauppiasyrittäjyyteen on mielenkiintoinen, koska kauppiasperheen lapsena tiedän, että yritys ja perhe todella muodostavat kiinteästi toisiinsa liittyvän kokonaisuuden. On mielenkiintoista tietää, miten perheen tavoitteet näkyvät kauppiaiden kertoessa syitä lähteä yrittäjiksi. Römer-Paakkasen tutkimuksessa ei otettu kantaa siihen, miten omistajuus vaikuttaa johtamiseen. Tässä tutkimuksessa kaluston ja kauppapaikan omistajuuden vaikutusta koettuun toimintavapauteen pyritään valottamaan.

2.1.4. Mitrosen tutkimus hybridiorganisaation johtamisesta

Mitronen (2002) kuvasi erilaisten ohjausjärjestelmien ja –mekanismien vaikutuksia hybridiorganisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen K-ryhmässä.

Teoriapohjana tutkimuksessa olivat markkinointikanavatutkimuksen poliittis-taloudellinen suuntaus, agenttiteoria sekä IMP-verkostoteoria (Mitronen 2002, 27). K-ryhmä on kuvattu tutkimuksessa hybridinä, jossa on kolme ohjausjärjestelmää: markkinat, hierarkia ja verkosto. Tutkimuksen näkökulma on K-ryhmän näkökulma (makrotaso) (Mitronen 2002, 271).

Mitronen (2002, 389) kehitti ns. HYBJO-mallin eli hybridiorganisaation johtamisen mallin. Malli yhdistää hybridiorganisaation sisäisen tehokkuuden ulkoisen tehokkuuden kanssa ja toisaalta yhteistoiminnan kontrolloinnin ja koordinoinnin joustavuuden ja markkinoille sopeutumisen kanssa. Tämä tapahtuu mallin mukaan neljän eri johtamisalueen avulla: yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun avulla.

Markkinaohjauksen tuloksia

Markkinaohjauksen vallitessa toiminta perustui kunkin toimijan voimakkaaseen oman edun tavoitteluun, kustannusten minimointiin, tuloksen maksimointiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen kilpailuun (Mitronen 2002, 273).

Voimakas itseohjautuvuus aiheutti sen, että koko K-ryhmään ei kyetty johtamaan. Tämän myötä viralliselle yhteistoiminnalle muodostui vain liturginen rooli. Samalla markkinajärjestelmään liittyvä rakenteellinen epäluottamus vahvistui ja aiheutti entistä enemmän juopaa erityisesti K-ryhmän johdon ja ”rivikauppiaiden” välillä (Mitronen 2002, 274).

K-ryhmä perimmäisen ytimen eli yrittäjyyden ja yhteistoiminnan kytkemistä ei osattu tehdä ajan vaatimalla tavalla. Yrittäjyys nousi ikään kuin itseisarvoksi, jota yrittäjät itseskään eivät enää käyttäneet sen arvoisella tavalla. Myös yrittäjyyteen liittyvä itsenäisyys nousi itseisarvoksi sisällön ja mukautumiskyvyn kustannuksella (Mitronen 2002, 274).

Hierarkiaohjauksen tuloksia

K-ryhmässä toiminta- ja kilpailuympäristön nopeaan muuttumiseen 1990-luvulla yritettiin sopeutua toisaalta tiiviimmän ketjutoiminnan ja toisaalta lisääntyneen hierarkkisen kontrollin ja koordinoinnin avulla (Mitronen 2002, 278).

Verkosto-ohjauksen tuloksia

Keskoa, K-kauppoja ja K-kauppiasliittoa sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta on rakennettu läpi historian verkostoperiaatteiden mukaisesti (esimerkiksi K-instituutti, Mestariymyjäkoulutus, kauppiaskoukukset, kokemustenvaihdot, K-2000 tapaamiset, Keskon alueelliset neuvottelukunnat ja K-kauppiasliiton piirien johtokunnat, pitkät asiakassuhteet ja niiden palkitseminen kanta-asiakasalennuksilla eli ns. K-hyvityksillä). Nämä kuvastavat osaltaan verkostoitumisen johtamista ja verkostojen järjestelmällistä

rakentamista, vaikka niitä ei ole sellaisiksi K-ryhmässä tunnistettukaan (Mitronen 2002, 278).

Henkilöiden keskinäiset verkostot muodostavat myös merkittävän oppimista ja sopeutumista edistävän mekanismin, mutta toisaalta ne lukitsevat helposti toimintatavat vanhoihin ja koeteltuihin uumiin. Tilanteessa, jossa uudet kauppiaat tulevat lähinnä kauppoista ja Keskosta, ”kasvattajakauppiaan” normit ja toimintamallit siirtyvät lähes sellaisenaan uudelle kauppiaalle. Samalla näiden kauppiaiden välille syntyy kiinteä ja luottamuksellinen suhde, jonka puitteissa käsitellään monia virallisen koulutuksen ja kokemustenvaihdon ulottumattomissa olevia asioita (Mitronen 2002, 279).

Tutkimuksellisesta ennakkokäsityksestä poiketen näiden suhteiden ja siteiden ympärille oli muodostunut merkittäviä yhteisöjä, joiden ohjausvaikutus osoittautui laajaksi. Keskossa käytössä olevan sisäisen nousun periaate vahvistaa pitkäaikaisia, tiiviitä ja samalla keskinäiseen luottamukseen perustuvia ystävyyssuhteita. Kauppiastoiminnassa noudatettu sama sisäisen nousun, keskinäisen oppimisen ja tiedonvaihdon logiikka toimi myös menestyksellisesti. Samalla se kuitenkin jäykisti uudistumista ja sopeutumista, koska näin siirtyvä toimintalogiikka perustui väistämättä menneen ajan kokemuksiin ja menestykseen. Toisaalta tämä sisäinen verkosto lukitsee verkostoa niin, että uuden työntekijän on vaikea sopeutua ja päästä sisälle organisaatioon. Tämän vuoksi näiden verkostojen ja niiden epävirallisten mekanismien rinnalla viralliset käyttäytymistä ohjaamaan pyrkivät arvot ja osin eettiset periaatteet ovat jääneet epävirallisten normistojen rinnalla vähemmän merkityksellisiksi (mt. 279).

Mitrosen (2002, 280) mukaan yhteisöjen rinnalla toimii merkittävässä määrin epävirallinen ohjausmekanismi, jonka ohjausvoima oli suuri. Hybridioorganisaation ohjausjärjestelmässä korostuivat verkoston mekanismit eli yhteiset päämäärät ja intressit, selvät ja ymmärrettävät kannustimet ja saavutusten mittaukset sekä henkinen johtaminen arvojen, normien ja luottamuksen avulla. Henkisessä johtamisessa korostuivat toimijoiden keskinäiset verkostot ja yhteisöt. Niiden avulla kauppiaat ja keskolaiset päälliköt hakiivat turvaa, rajoja ja itseluottamusta ystävistään, aivan kuten perhe antaa perheenjäsenilleen parhaimmillaan vapauksia, rajoitteita ja turvaa.

Yhteistyöosapuolten keskinäinen **luottamus** ja luottamuksen arvoisena oleminen muodostavat suhteen ytimen (Mitronen 2002, 281).

Johtosuhteen synnyttäminen ja syntyminen ovat välttämättömiä verkoston johtamisessa mutta eivät yksinään riittäviä tekijöitä. K-kauppiasketjun johtaminen perustuu myös sopimuksiin ja yhteisiin intresseihin. Keskon keskitetysti johdettujen ketjujen johtamisessa oli kyseessä puolestaan hierarkia eli työsuhde, joka täydentyi verkostomekanismeilla. Johtosuhteen rinnalla toimi hybridiorganisaatiossa myös sekä sisäinen (esimerkiksi kauppapaikkakilpailu, tehtävä- tai asemakilpailu) että ulkoinen kilpailu markkinamekanismin periaattein (Mitronen 2002, 281).

Ohjausmekanismit eli vallan käyttö

Arvot toimintaa ohjaavina motiiveina kuvastuivat K-ryhmän ja sen yhteisöjen sosiaalisissa **normeissa**. Normien merkitys osoittautui paljon suuremmaksi kuin sopimusten ja taloudellisten kannustinjärjestelmien merkitys. Sisäisten normien merkitys osoittautui hyvin suureksi K-ryhmässä, jossa sisäisen nousun periaate ja omat sisäiset koulutukset ohjasivat merkittävästi toimintaa (Mitronen 2002, 290).

Normeissa kuvastuivat käsitykset siitä, kuinka tulla rikkaaksi ja menestyväksi kauppiaksi tai kuinka edetä uralla. Normit ohjasivat myös sisäistä arvostusta ja päätöksentekoa – mitä isompi myynti, sitä isompi ääni, ja mitä isompi tulos, sitä enemmän arvovaltaa. Tämän menestyslogiikan siirsivät kasvattajakauppiat uusille kauppiaille (Mitronen 2002, 291-292).

Mitronen (2002, 283-284) havaitsi, että asioiden epävirallisella valmistelulla virallisen valmistelun rinnalla pyrittiin varmistamaan toimijoiden omaehtoista sisäistämistä eli omaan tahtoon perustuvaa ymmärrystä pakkoon perustuvan ymmärryksen sijaan. Siten suostuttelua käytettiin hierarkkisten päätösten ja määräysten rinnalla ja toisinaan jopa niiden sijasta.

Osapuolten **itsenäisyys** vaikuttaa merkittävästi yhteistoiminnan onnistumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kauppojen operatiivisen autonomian tarve on suuri, mutta sen sijaan strategisen autonomian tarve selvästi pienempi. Kauppiat ja tavaratalojohtajat eivät siis välttämättä välitä ”isoista linjoista”, kunhan heidän operatiiviseen toimintaan ja autonomiaan ei liiaksi puututa (Mitronen 2002, 287).

Kauppiat jättävät osan asioista puhumatta välttääkseen konflikteja. Tämä liittyi siihen, että kauppiaille on epävirallinen piiri, jossa he uskaltavat puhua luottamuksellisia asioita tarvitsematta pelätä edelleen kommunikointia (Mitronen 2002, 288).

Luottamuksen rakentumisessa menestyminen sinällään vahvistaa luottamusta, koska usko omaan, toisten ja koko järjestelmän toimivuuteen kasvaa. Myös yrittäjyyteen kiinteästi liittyvän toimintaenergian suuntaaminen liittyy osaltaan luottamukseen: jos kauppia ei luota ketjujohtoon, muuttuu positiivinen kaasuenergia jarruenergiaksi. Vahvan luottamuksen vallitessa kauppiat ja päälliköt olivat valmiita tekemään lähes mitä tahansa, jopa itselleen epäedullisia tai vastenmielisiä asioita (Mitronen 2002, 289).

Kauppiaiden luottamus kohdistui omaan osaamiseen, omaan kauppaan, konseptiin, kumppaneihin, ketjuun, tavarantoimittajiin, K-ryhmään ja ylipäättään kauppiasammatin tulevaisuuteen ja siihen uskomiseen. Ongelmana näin koetulle luottamukselle ja lojaalisuudelle muita toimijoita ja K-ryhmää kohtaan oli, että lojaalisuus katsottiin voitavan hoitaa rahalla. Näin lojaalisuudesta ja luottamuksesta muita kohtaan ei muodostunut kontrolloivaa normia (Mitronen 2002, 301).

Luottamus on merkittävä ohjausmekanismi. Luottamuksen puute tai epäluottamus sekä tulevaisuuden ennakkointia voidaan korvata yksityiskohtaisten sopimusten avulla, mutta tämä puolestaan johtaa helposti muihin kalliisiin kontroleihin (Mitronen 2002, 328).

Mitrosen tutkimuksessa havaittiin, että luottamuksen synnyttämisen keskeisiä tekijöitä olivat toiminta itsessään ja sen tuloksellisuus, rehellisyys, toisten kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen. Luottamuksen vallitessa ei tarvitse sopia etukäteen kaikista sopimussuhteen aikana mahdollisista esiin tulevista seikoista, vaan niistä voidaan sopia joustavasti tilanteen mukaan. K-ryhmän toiminta oli rakentunut vuosien saatossa juuri luottamuksen pohjalle. K-ryhmässä ilmeni ja kehittyi hiljalleen luottamuskuiilu johdon ja ”rivikauppiaiden” välille, jolloin luottamuksen rooli ohjausmekanismina heikkeni (Mitronen 2002, 328-329).

Valvonta

Muodollisen kontrollin ja koordinaation loivat Keskon ja kauppiaiden väliset ketju- ja tavarakaupalliset sopimukset. Toisena järjestelmätason kontrollimekanismina toimivat epäviralliset verkostot ja niihin liittyvät normit. Kokeneet kauppiat hyötyivät paljon verkostoistaan ja vain vähän ketjusta, kun taas vasta-alkajat totesivat, että ”ilman Keskoa minusta ei olisi tullut kauppiasta koskaan” (Mitronen 2002, 299-300).

Kauppiat eivät tunteneet yleisesti vastuuta ja kiitollisuuden velkaa Keskoa kohtaan, koska he katsoivat suorittaneensa velvollisuutensa Keskoa kohtaan maksamalla Keskon laskut (Mitronen 2002, 300).

Kauppatasolla epämuodollisilla, kauppiaiden ja päälliköiden sisäisillä normeilla oli vahva toimintaa ohjaava ja kontrolloiva vaikutus. Merkittävä seikka oli myös kontrollidotusten olemassaolo: kun kauppiaat tiesivät, että heitä kontrolloidaan tai voidaan kontrolloida, kannustaa tai sanktoida, niin tämä johti jo sinänsä kontrolloitumiseen. Tässä suhteessa kauppiaiden toimintavapaus ja henkinen itsenäisyys oli suuri citymarket- ja Andiamo-kauppiaille (Mitronen 2002, 297).

Kauppiaiden sisäiseen ryhmään kuulumisen merkitys osoittautui merkittäväksi ohjausmekanismiksi – ”kauppiaan paras kaveri on kauppias”. Pääsy tiettyyn ryhmään tai pääsemättömyys koettiin kovana kannustimena tai vastaavasti sanktiona. Yhteenkuuluvuus johonkin omaan ja itselle läheiseen ryhmään tuo turvaa ja auttaa sopeutumisessa (Mitronen 2002, 301).

Ohjausjärjestelmän jännitteet

Mitrosen (2002, 304) mukaan viimeksi koettu megajännite purkautui vuonna 2000 ketjutoimintauudistuksen yhteydessä – jännitteissä on kysymys yrittäjyyden ja keskitetyn toiminnan välisestä jännitteestä. Ketjutoimintauudistuksessa korostui kauppiaiden luottamuksen puute Kescoon, kun kauppias otti taloudellisen riskin, mutta Kesko ryhtyi määräämään valikoimia ja hintoja.

Ohjausjärjestelmään liittyi yksi vakava toimijatasen eli Keskon ja kauppiaiden välinen jännite: **kauppias pyrkii yleensä maksimoimaan voittoa ja optimoimaan myyntiä sekä minimoimaan kaikkia kustannuksia. Kesko sen sijaan pyrkii maksimoimaan myyntiä ja optimoimaan tulosta ja kustannuksia.** Ongelmana oli, että tämän jännitteen hallitsemiseksi ei ollut käytettävissä käytännön tasolla toimivia ohjausmekanismeja. Sen sijaan Carrolsin franchising-järjestelmässä tätä jännitettä hallittiin tarkan taloudellisen, laadullisen ja toiminnallisen kontrollin avulla (Mitronen 2002, 306-307).

Toimintatason jännitettä ilmeni keskitetyn kontrollin ja vähittäiskaupan autonomisuuden välillä. Keskeinen jännite ilmeni kauppiasketjuissa ostamisen, hinnoittelun ja markkinoinnin toteuttamisessa. Jännitettä yritettiin hallita yhdessä laadittujen markkinointiohjelmien, valikoimien, päämäärien, tavoitteiden, kokous- ja neuvottelupäivien järjestämisen sekä suunnitteluryhmien avulla (Mitronen 2002, 306).

K-ryhmän ongelmat johtamisen kannalta

K-ryhmässä oli Mitrosen (2002, 313) mukaan kaksi rajoitusta, joista osaltaan johtui K-ryhmän markkinaosuuden putoaminen: ohjausvaje ja tehottomuusloukku.

Ohjausvaje tarkoittaa Mitrosen (2002, 313) mukaan toiminnan kontrolli- ja koordinaationgelmaa. Ohjausvaje ilmeni viidellä tavalla (Mitronen 2002, 304):

- Keskolla ei ollut käytössä riittäviä sopimuksia eikä mekanismeja ketjutoiminnan ohjaamiseksi. Lisäksi Keskon johto oli heikko, eikä käyttänyt tai uskaltanut käyttää mahdollisuuksia puuttua rikkeisiin tai laiminlyönteihin.
- Epäviralliset organisaatiot ja verkostot vaikuttivat monin tavoin Keskolle kuuluvien merkittävien ratkaisujen tekemiseen, esimerkkeinä kauppapaikka- ja kauppiastratkaisut.
- Kilpailulainsäädännön kehittymisen myötä K-ryhmän yhteistoiminta osoittautui alkuun lainsuojattomaksi. Merkittävä osa liiketoiminnasta ja yhteistoiminnasta oli riippuvaista julkisesta viranomaisesta, ja sitä voitiin hoitaa vain määräaikaisten poikkeuslupien turvin.
- Tavarantoimittajille ja muille liikekumppaneille ei kyetty lupaamaan ja tuottamaan kokonaisuuden suoritetta. Esimerkiksi ketjujohdon, tai koko K-ryhmän, tasolla ei ollut mahdollista luvata kaikkien kauppojen puolesta jotakin tiettyä myynti- tai ostomäärää, johon olisi yhdessä myös sitouduttu. Johdon oli mahdollista luvata vain mahdollisuuksia, ei todellisia suorituksia, sillä Kesko ja kukin kauppa vastasivat vain omista tekemisistään ja sitoumuksistaan.
- 1990-luvun puolessa välissä käyttöön otetut ketjuohjausjärjestelmät osoittautuivat nopeasti riittämättömiksi.

Syyt ohjausvajeen syntymiselle olivat (Mitronen 2002, 314-316):

- Vuonna 1995 toteutettu K-ryhmän rakenneuudistus: tällöin purettiin Keskon ja K-kauppiasliiton alueelliset yhteistyöelimet, jolloin samalla katosivat jatkuvan, välillä tyhjänpäiväiseltä ja turhalta tuntuneen keskinäisen välittömän yhteistyön mekanismit. Keskon hallintoneuvoston jäsenmäärän vaihteittaisen supistamisen ja lopulta lakkauttamisen myötä kauppiaat kokivat jääneensä lähes täysin yksin. Tätä ei kyetty täyttämään Keskon ja K-kauppiasliiton uusilla valtakunnallisilla elimillä.
- Luottamuskauppiasorganisaation rapautuminen siten, että osa kauppiasta edusti vain itseään ja lähipiiriään hankkien asemansa perusteella itselleen muita parempia etuja. Luottamusorganisaation rapautuminen liittyi läheisesti K-

kauppiasliiton toimintakyvyttömyyteen. Liiton katsottiin olevan heikko liitto, joka oli täysin Keskestä riippuvainen. Kesko valitsi liiton toimitusjohtajan, jolloin kauppiaat kokivat liiton edustavan lähinnä Keskoa ja valvovan sen etuja, ei kauppiaiden etuja.

- Epäluottamus, joka syveni Keskon johdon ja ”rivikauppioiden” välillä.

Ohjausvajetta täyttivät kauppiaiden epäviralliset organisaatiot ja verkosto sekä tavarantoimittajien ohjausmekanismit, erityisesti markkinointituet.

Tehottomuusloukuksi Mitronen (2002, 316) nimittää sitä, että K-ryhmä ei ole kyennyt yhdistämään tehokkaasti markkina-, hierarkia- ja verkostopohjaista luonnettaan sisäiseksi ja ulkoiseksi tehokkuudeksi.

Syyt tehottomuusloukun syntymiselle olivat (Mitronen 2002, 317-318):

- Kilpailuympäristön muutos, mm. tavarantoimittajien ryhtyminen suosimaan ketjuja, joissa yhdestä paikasta voitiin luvata ketjusuorite.
- Kauppakohtaisen tuloksen maksimointi (sisäinen syy).

K1-toimintamalli vuonna 1995 epäonnistui tehottomuusloukun poistamisessa (Mitronen 2002, 319-320), koska

- vanha järjestelmä oli kauppiaille edullinen, eivätkä kauppiaat tunnistaneet muutostarvetta,
- kauppiaan elinkaari: kauppiasuran alkuvaiheessa lainat ja niiden maksaminen mahdollisimman nopeasti toimivat kannustimina, mutta liiketoiminnan saavutettua vakiintuneen tason tai tavoitteeksi asetetun varallisuuden tultua saavutetuiksi, motivaatio ponnistusten tekemiseen väheni tai katosi jopa kokonaan. Tähän liittyi kauppiaan pyrkimys välttää riskejä tai siirtää mahdolliset riskit muiden, kuten Keskon, tavarantoimittajien ja rahoittajien harteille.

Kauppiaan taloudellinen riski

K-ryhmässä noudatettu käytäntö salli kauppiaan harjoittaa liiketoimintaa varsin vähäisellä riskillä, koska Kesko kantoi kauppapaikkariskin ja pääosan myös tavarakauppaan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Pahimmassa tapauksessa kauppiaan liiketoiminnan loppuessa kannattamattomuuden vuoksi kauppiaalta saattoi mennä omaisuus, mutta

käytännössä näin ei tapahtunut useinkaan. Rehelliselle kauppiaalle Kesko saattoi jättää konkurssissa asunnon ja auton kärsien luottatappion itse (Mitronen 2002, 320-321).

Tämän tosiasiallisen riskittömyyden myötä kauppiaista oli aikaa myöten tullut ”**ei-yrittäjiä**”, jotka pysyivät tyytyväisinä, jos saivat säännöllisen tulon kaupanpidostaan. Näin kaikki ulkoisen kilpailun ja sisäisen tehokkuuden vaatimukset tulkittiin uhaksi saavutetuille eduille ja siksi niitä vastustettiin (Mitronen 2002, 321).

Sopimus

Sopimuksilla oli kuitenkin merkittävä rooli yhteistoiminnan kannalta. Vuoteen 1995 käytössä ollut yhden sivun mittainen K-kauppiashakemus muodosti tässä keskeisen ohjausmekanismi. K-kauppiashakemuksessa Kesko ja kauppias sitoutuivat yhteisvoimin jatkuvaan kustannusten alentamiseen ja toisten etujen huomioimiseen liiketoiminnassa. Juuri tämä sopimus ilmensi hybridiorganisaation perusluonnetta samanaikaisen yrittäjyyden, yhteistoiminnan ja kilpailun yhdistämisessä. Keskeistä ei ollut vain sopimuksen kirjain vaan sen tarkoitus ja henki. Kauppiassopimuksen allekirjoituksen myötä osapuolet ilmensivät yhteistä tahtoaan kunnioittaa toisten etuja yhteisten intressien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimusten normatiivinen merkitys oli tässä suhteessa tärkeämpi kuin juridinen ja yksityiskohtainen sääätely (Mitronen 2002, 329-330).

Sopimusten vähäiseksi koettuun merkitykseen saattoi lisäksi vaikuttaa se, että Keskon ja kauppiaiden sekä Keskon henkilökunnan välillä oli totuttu vuosien ajan toimimaan enemmänkin puheiden varassa ja harvojen kirjallisten papereiden pohjalta. Tämän lisäksi oli totuttu siihen, että kaikista kirjallisestikin sovituista asioista voitiin aina neuvotella ja ”käydä kauppaa”, jolloin allekirjoitettujen sopimusten ei koettu määräävän toden paikan tullen paljoakaan. Tämä käytäntö muodostui ongelmaksi, kun ”juuri mistään ei ollut kirjallista dokumenttia ja ihmisten vaihtuessa oli vaikea saada selville, mitä oli sovittu mistäkin” (ketjujohtaja). Käytäntönä oli, että vuosittain sovittiin erikseen tavarakaupan ehdoista, jotka koettiin monin verroin tärkeämmiksi kuin muodolliset sopimukset (Mitronen 2002, 330).

Yhtenä syynä sopimusten koettuun heikkouteen saattoi vaikuttaa myös sopimusten suuri määrä vuodesta 1995 alkaen (K-kauppias-, ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja muut palvelusopimukset sekä tavarakaupalliset sopimukset), jolloin niiden sisältöä ei yksityiskohtaisesti muistettu. Poikkeuksena tästä olivat kuitenkin sopimusten taloudelliset sitoumukset (mm. yhteistoimintakorvaus tai kaluston lunastushinta kauppiaan lopet-

taessa K-kauppiaana), jotka sinällään tiedettiin ja tiedostettiin molemmin puolin hyvin (Mitronen 2002, 330).

Mitrosen (2002) tutkimus sisältää suuren määrän asioita, jotka liittyvät kauppiaan toimintavapauteen. Mitronen (2002) keskolaisena teki tutkimuksen Keskon näkökulmasta. Vastaavasti minun taustani kauppiasperheen poikana luo perustan tehdä tutkimus kauppiaan näkökulmasta. Tieteen kehittymisen kannalta on hyvä, että tutkimuksissa käytetään erilaisia näkökulmia.

2.2. Yrittäjyystutkimus

Luvun tarkoitus on etsiä yrittäjyydelle luonnehdintaa, joka sopisi kuvaamaan K-kauppiasyrittäjyyttä. Ensin tarkastellaan yrittäjyyskirjallisuuden lähestymistapoja yrittäjyyteen ja sitten K-kauppiasyrittäjyydestä esitettyjä luonnehdintoja. Lopuksi arvioidaan kirjallisuudessa esitetyn yrittäjän yhteensopivuutta K-kauppiasyrittäjään.

Franchising-kirjallisuuden liitän tarkasteluun, koska ketjuyrittäjyydellä ja franchising-yrittäjyydellä on paljon yhteistä. Perinteisesti franchising-yrittäjyyttä on selitetty olemassa olevilla teorioilla, kuten agenttiteoria (Tuunanen 2005, 25).

2.2.1. Kirjallisuuden määritelmiä yrittäjyydelle

Hallitusohjelmia ja K-ryhmän juhlapuheita yhdistää ainakin se, että niissä molemmissa puhutaan yleistävästi yrittäjyydestä. Mitä yrittäjyys sitten on? Yrittäjyydelle ei kirjallisuudessa ole esitetty yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Gartner 1990, Cunningham & Lischeron 1991). Yrittäjyyttä ei lasketa ammatiksi eikä kestäväksi ominaisuudeksi kuten jo Schumpeter (1934, 118) totesi. Cunningham ja Lischeron (1991) esittävät, että tutkijan on valittava yrittäjyyden määritelmän lähestymistavoista sopiva siihen tietoon, jota tutkimuksessa halutaan korostaa.

Yrittäjyyden teorit voidaan luokitella seuraavasti (Bridge ym. 2003, 59):

- persoonallisuusteorit
- käyttäytymisteorit

- taloustieteelliset lähestymistavat
- sosiologiset lähestymistavat
- muut lähestymistavat, kuten ominaisuudet, resurssit sekä yhdistelevät lähestymistavat.

2.2.1.1. Persoonallisuusteoriat

Gartnerin (1990, 27) mukaan tutkijoiden enemmistö määrittelee yrittäjyyden yrittäjän luonteenpiirteiden avulla. Valtaosa yrittäjyystutkijoista katsoo yrittäjyyden liittyvän henkilöön, innovaatioon, kasvuun ja ainutlaatuisuuteen.

Timmons ja Spinelli (2003) katsovat yrittäjyyteen liittyvän käsitteen 'entrepreneurial mind' eli yrittäjäsielu. Vaikka ei ole löydetty ihanteellista persoonallisuutta yrittäjille, niin menestyneitä yrittäjiä yhdistävät yleinen asenne ja käyttäytyminen: he tekevät ahkerasti ja sisukkaasti työtä, johon he ovat vahvasti sitoutuneita (Timmons & Spinelli 2003, 63). Saman suuntaisia ajatuksia esittävät Covin ja Slevin (1991) kuvaillessaan yrittäjäasenteen (entrepreneurial posture) olemassa olon tärkeyttä, jotta organisaatio voisi olla riskiä ottava, innovatiivinen ja ennakoivasti aktiivinen. Covin ja Slevin (1991, 218; ref. Sadler-Smith ym. 2003, 49) määrittelevät yrittäjämäisen tyylin (entrepreneurial style) johtajien halukkuudeksi ottaa riskejä, suosia muutosta ja innovaatioita ja kilpailla aggressiivisesti toisten yritysten kanssa.

Yrittäjän persoonallisuuden näkökulmasta on laadittu listoja ominaisuuksista ja tunto-merkeistä, jotka erottavat yrittäjän muista ihmisistä (Chell ym. 1991; Littunen 2000; Bridge ym. 2003).

Bridge ym. (2003, 37) esittävät seuraavan kirjallisuudesta keräämänsä listan yrittäjän ominaisuuksista:

- Itsenäisyys/riippumattomuus (autonomy/independence)
- Usko oman kohtalonsa kontrolliin (belief in control of one's own destiny)
- Luovuus (creativity)
- Päätäväisyys (determination)
- Joustavuus (flexibility)

- Tavoitehakuisuus (goal orientation)
- Työteliäisyys (hard work)
- Mielikuvitus (imagination)
- Aloitteellisuus (initiative)
- Johtajuus (leadership)
- Maltillisuus pikemminkin kuin riskinottaminen (moderate rather than risk-taking)
- Suoritusmotivaatio (need for achievement)
- Optimistisuus (optimism)
- Sisukkuus (perseverance)
- Suostuttelukyky (persuasive powers)
- Ongelmien ratkaisukyky (problem-solving ability)

Lahti (1995, 4) katsoo 'yrittäjyyden' koostuvan kolmesta prosessista: pääoma- ja inno-vaatioprosessista sekä sosiopsykologisesta prosessista. Menestyvän kasvuyrittäjän ominaisuudet Lahti (2002, 226) listaa seuraavasti:

- Viisaus – sekä analyttisesti että sosiaalisesti
- Luovuus
- Rohkeus
- Markkinahäiriöiden hyödyntäminen
- Laskelmoitu rohkeus
- Pelisilmä.

Mintzberg (ref. Lintunen 2000, 134) liittää yrittäjyyteen näkemyksellisyyden (visionary entrepreneur). Caird (1990, 143) tiivistää merkitsevät yrittäjän luonteenpiirteet (significant entrepreneurial characteristics) seuraavasti:

- vahva motivaatio, johon vaikuttavat vahvasti suuri tarve toimia, suuri autonomian ja vallan tarve sekä vähäinen tarve yhteisöllisyyteen (affiliation);
- käyttäytyminen, jota luonnehtii laskelmoidun riskin ottaminen ja innovointi;

- oman elämän hallinta (internal locus of control)⁶.

Kirjallisuudessa yrittäjän persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin kuuluvat muun muassa suoritusbmotivaatio, taipumus riskinottoon, määräämisvalta, luovuus ja itseluottamus.

Suoritusmotivaatio (achievement motivation)

Yrittäjillä on usein vahva tarve suoriutuksiin, jotka he kokevat vaivan arvoisiksi (Bridge ym. 2003, 63). Chellin ym. (1991, 37) mukaan McClelland lähti ajatuksesta, että yrittäjämäinen käyttäytyminen perustuu suoritusmotivaatioon. Korkean suoritusmotivaation omaavat ihmiset ovat halukkaita ottamaan vastuuta etsiessään ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin. Heille tuottaa tyydytystä kohdata haasteellisia ongelmia, joiden ratkaiseminen on heidän kykyjensä rajoissa. McClellandin teoriaa yrittäjän suoritusmotivaatiosta on kritisoitu metodologisin perustein, eikä hänen ajatustaan suoritusmotivaation liittymisestä menestykseen ole vahvistettu.

Yrittäjän suoritusmotivaatioon liittyy hänen kokemuksensa menestymisestään, joka on verrannollinen yrittäjän tavoitteisiin. Jos yrittäjä mielestään on saavuttanut tavoitteensa, niin voitaneen katsoa hänen olevan menestynyt omasta näkökulmastaan. Stevensonin ja Sahlmanin (1989, 122) mukaan yksi yrittäjän menestyksen mittari on liiketoiminnan kasvu. Kasvun merkitykseen viittaa myös Carsrud ym. (1989, 243) ehdottaessaan menestyksen mittariksi soveltuvan liikevaihtoa paremmin kunkin yrityksen liikevaihdon historiallisen kehityksen. K-ryhmässä liiketoiminnan kasvu tarkoittaa kaupan liikevaihdon määrää, jonka merkittävä muutos yleensä tarkoittaa kauppapaikan vaihtoa suurempaan yksikköön. Siten menestynyt kauppias olisi se, jonka kaupan liikevaihto on suurin. Näin ei välttämättä ole, koska kaikkien kauppiaiden tavoite ei oletettavasti ole liiketoiminnan kasvu. Toisaalta liikevaihto ei välttämättä tarkoita samaa kuin hyvä tulos, vaikka usein suurella liikevaihdolla hyvän euromääräisen tuloksen voikin helpommin saavuttaa kuin pienellä liikevaihdolla.

Littunen (2000, 304) löysi tukea sille, että yrittäjän persoonalliset ominaisuudet muuttuvat ajan kuluessa. Neljän vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta yrittäjien suoritusmotivaatio ja riippumattomuus toisista olivat lisääntyneet.

⁶ Caird (1990, 143) käyttää termiä 'self concept', johon vaikuttaa vahvasti sisäinen kontrolliodotus eli halu hallita omaa elämää.

Mielenkiintoisen lähestymistavan yrittäjien suoritustamotivaatioon esittävät Bridge ym. (2003) verratessaan Maslowin tarvehierarkian mallia yritysjohtajan rooliin (kuvio 2).

Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja johtajan rooli.

<u>Maslowin tarvetaso</u>	<u>Tarvetasoon liittyvä johtajan rooli</u>
Itsensä toteuttaminen	Johtaja (leader)
Arvostus	
Sosiaalisuus	Päällikkö (manager)
Turvallisuus	
Toimeentulo (survival)	Yrittäjä (entrepreneur)

Lähde: Bridge ym. 2003, 190.

Maslowin teorian mukaan ylemmälle tasolle siirtyminen edellyttää, että ensin alemmat, perustavampaa laatua olevat tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetyjä (Juuti 1983, 71). Mallia voitaneen jatkaa ajatuksella, että vain menestyvä yrittäjä voi tavoitella hierarkian ylimpiä tasoja. Jos yrittäjä ei menesty, niin hänen voisi olettaa jäävän tavoittelemaan toimeentuloa ja turvallisuutta. Peltosen (1986, 34) mukaan Maslowin teoria pätee erityisesti sisäisen yrittäjyyden osalta. Sisäisessä yrittäjyydessä henkilö toimii toisen palveluksessa.

Riskinottokyky (risk-taking propensity)

Tutkimuksissa on todettu, että yrittäjillä on taipumus riskinottoon (risk-taking propensity) (Brockhaus 1980; Bridge ym. 2003, 65). Yrittäjien katsotaan kykenevän ottamaan varovaisesti ja hallitusti riskiä (Chell ym. 1991; Cunningham & Lischeron 1991). Usein riskillä tarkoitetaan kirjallisuudessa taloudellista riskiä, johon viitataan puhumalla laskennallisesta riskistä. Aktiiviset suorittajat rikkovat rajoja keksiessään uusia tuotteita ja palveluita mutta joutuvat vastaavasti kantamaan riskin käyttäytymisestään (Chell ym. 1991, 42). Uudet tuotteet tai palvelut eivät välttämättä tuokaan menestystä yrittäjälle,

vaan niistä saattaa koitua huomattavat tappiot. Yrittäjän riskiä lisää Euroopan maille tyypillinen ”vihamielinen suhtautuminen yrittäjyyteen” (Drucker 1986, 252). Lahti (1986, 135) katsoo yrittäjän olevan Euroopassa historiallisista syistä sekä hyvin positiivinen myytti – tee-se-itse-mies – että hyvin negatiivinen myytti – ryöstävä paroni.

Drucker (1986, 38) pitää yrittäjyyttä riskialttiina siksi, että vain harvat yrittäjät tietävät mitä tekevät. Hänen mukaansa monilta yrittäjiltä puuttuu järjestelmällisyyttä ja johtamista, mitkä mahdollistaisivat määrätietoisen innovaation. Drucker (1986, 145) katsoo, että menestyvät innovoijat ovat konservatiiveja, jotka mieluummin käyttävät tilaisuutta hyväkseen kuin ottavat riskejä. Tämä ajatus sopii paremmin ketjuyrittäjän kuvaan kuin esimerkiksi lainarahalla pörssiosakkeisiin sijoittavan yrittäjän kuvaan.

Koiranen (1998) on tutkinut perheyrittäjyyden edellytyksiä.⁷ Perheyrittäjyyden edellytyksiä selittää neljä ulottuvuutta (Koiranen 1998, 52):

1. Henkilökohtaiset yrittäjän taidot ja luonteenpiirteet
2. Perhesuhteet
3. Egoismi ja varallisuus
4. Henkinen sitoutuminen perheyrittäjyyteen

Eniten perheyrittäjyyden edellytyksiä selittävät henkilökohtaiset yrittäjän taidot ja luonteenpiirteet. Luonteenpiirteissä tärkeimmät olivat kyky tunnistaa ongelmia, kyky ratkoa ongelmia ja paineensietokyky.

Franchising-yrittäjyys on kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välinen yhteistyömalli, jossa franchising-ottajan eli –yrittäjän ottama taloudellinen riski on pienempi kuin perinteisessä yrittäjyydessä. Franchising-antajalle franchising on liiketoiminnan kasvu- ja levittäytymistapa ja franchising-ottajalle yrittäjyyden tai yritystoiminnan harjoittamistapa (Laakso 2005, 29).⁸ Stanfordin (1995, 171-172) mukaan yrittä-

⁷ Koirasen (1998) tutkimus on kyselytutkimus, johon vastasi 318 suomalaista. 40 % vastaajista oli perheyrittäjiä. Perheyrittäjyyden Koiranen (1998, 19) määrittelee seuraavasti: perheyritys on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi.

⁸ Keskon ketjut eivät Laakson (2005, 40) mukaan täytä franchising-toiminnan tunnusmerkkejä siltä osin, että niihin liittyvän yrittäjän on ostettava vetäjäyrittäjyksen osakkeita.

jien kokemaa itsenäisyys on huomattavasti suurempi kuin ulkopuolinen voisi kauppiasopimuksen perusteella päätellä. Mattila ym. (1998, 67) esittävät, että kun yrittäjien sanotaan olevan muita halukkaampina ottamaan riskiä, se tarkoittaa pikemminkin sitä, että yrittäjät tiedostavat muita paremmin riskin välttämättömyyden: menestyvään yritystoimintaan liittyy hallittujen riskien ottaminen, ja tämän tosiasian yrittäjät hyväksyvät muita paremmin. Yrittäjäriskiin kuuluu myös mahdollisuus yrittäjätoiminnan epäonnistumiseen ja sen myötä riskin realisoitumiseen. Franchising-toimintamallin etuna on siihen liittyvä riskin hallinta.

Luottamuskauppiajärjestelmään liittyvä mielenkiintoinen havainto on, että franchising-antajan ja -ottajan yhteiselimistä tulee helposti molempien osapuolten eliittiryhmä, joka helposti epäonnistuu suurien muutosten edessä (Stanford 1995, 170). Tätä ilmiötä tukee Mitrosen havainto siitä, että Keskon johdon ja ”rivikauppiaiden” välille oli syntynyt epäluottamus (Mitronen 2002, 329). Franchising-yrittäjien edustajat ovat Stanfordin (1995) mukaan usein suurten yksiköiden mielipidejohtajia, joiden kautta asiat saadaan hyvin perille kaikille yrittäjille. Heillä myös kuvitellaan olevan enemmän vaikutusvaltaa franchising-antajaan päin sekä enemmän aikaa yhteisten asioiden hoitamiseen.

Asiakasyrittäjyys on yhteisnimitys toimintamalleille, joissa asiakkaat integroidaan toimimaan yrittäjämäisesti liiketoiminnan voimavaroina (Koiranen & Tuunanen 1996, 7). Asiakasyrittäjiä ovat Koirasen (1993, 1996) mukaan niin K-kauppiat kuin S-ryhmän asiakasomistajat ja Tupperware-verkostomarkkinoijatkin. Asiakasyrittäjä on itsenäisempi kuin franchising-yrittäjä, mutta hänen roolinsa on vähäisempi. SOK:n pääjohtajana vuosina 1998 – 2002 toiminut Jere Lahti (2001, 68) esittää asiakkuus-ajattelua kehitetyn etuasiakkuuden kautta kumppanuuteen, joka perustuu keskusliikkeen vuorovaikutussuhteeseen asiakasomistajan kanssa. Tällä logiikalla S-ryhmässä on yli 1,5 miljoonaa yrittäjää.⁹

Asiakas- ja franchising-yrittäjyyden myötä tullaan verkoston merkitykseen yrittäjille. Koiranen (1993, 139) pitää verkostosuhteiden motiivina yrittäjille pyrkimystä yhteistyöhön, jota sävyttää molemminpuolisen hyödyn tavoittelu ja kumppanuus. Verkoston avulla yrittäjä voi tavoitella suurtuotannon etuja (economics of scale) säilyttäen silti pienyrittäjämäisen joustavuuden mukanaan tuoman voimavarojen monikäytön tehok-

⁹ S-ryhmän jäsenten määrä vuoden 2005 lopussa oli 1 534 710 (S-yhtymä 2005)

kuuden (economics of scope). Mitronen (2002, 215) totesi kauppiasverkon roolin kauppiasyrittäjille hyvin merkittäväksi. Verkostoille on ominaista, että:

- niissä kauppiaat vaihtavat tietoja,
- niissä kauppiaat voivat puhua mistä vain,
- verkostoihin kauppiaat voivat olla yhteydessä usein, jopa päivittäin,
- verkostoissa on nokkimisjärjestys – ääni kasvaa, kun tulokset paranevat, joskus ääni kasvaa ja sitten vasta myynti ja tulos kasvavat,
- kiinteä verkosto on pitkän ajan kasvamisen ja luottamuksen tulosta, myös yhteiset harrastukset ja samanhenkisyys ovat tärkeitä.

Riskinotto-kyky liitetään säännöllisesti yrittäjyyteen, mutta Schumpeterin mukaan riski liittyy enemmän omistajuuteen kuin yrittäjyyteen (Carland ym. 1984; Cunningham & Lischeron 1991). Myöskään Brockhaus (1980, 517) ei löytänyt eroja uusien yrittäjien ja toisaalta ammattijohtajien riskinotto-kyvyissä. Huuskosen (1992, 62) mielestä voidaan sanoa, että yrittäjät ovat keskinkertaisten riskien ottajia ja karttavat erityisen suuria tai erittäin pieniä riskejä.

Elämän hallinta (locus of control)

Yrittäjän henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluu näkemys elämän hallinnasta (locus of control), joka viittaa uskoon, että henkilöllä on valtaa työhönsä liittyvissä asioissa. Valta päättää työhönsä liittyvistä asioista on kirjallisuudessa usein liitetty työntekijän hyvinvointiin (Spector ym. 2002, 454).

Yrittäjämäisesti käyttäytyvät henkilöt uskovat saavansa asiat tapahtumaan ja tarvitsevat työssään valtaa päättää asioistaan. Chell ym. (1991, 39) katsovat Rotterin kehittäneen käsitteen ”locus of control”. Rotterin käsitteistöön kuului jako kahteen ryhmään: henkilöt, jotka kokevat omaavansa sisäistä elämän hallintaa (internal locus of control), uskovat olevansa vastuussa omista päämääristään; sen sijaan henkilöt, jotka kokevat omaavansa ulkoista elämän hallintaa (external locus of control), uskovat ennemminkin kohtalon tai muiden valtaa omaavien henkilöiden ohjaavan heidän elämäänsä (ref. Chell ym. 1991, 39). Huuskosen (1992, 141) mukaan yrittäjät uskovat omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa onnistumiseen. Tutkimuksissa ei ole havaittu eroa yrittäjien ja yritysjohtajien

välillä toimivallan suhteen, koska yritysorganisaatio itsessään on valtarakennelma (Chell ym. 1991; Bridge ym. 2003, 66).

Lamin ja Schaubroeckin (2000, 66-78) mukaan suuri sisäisen elämän hallinnan kokemus lisää halua jatkaa yhteistyösuhdetta, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Sisäistä elämän hallintaa kokeneiden henkilöiden on todettu olevan pidempään tyytyväisiä työstänsä saamiinsa palkkioihin kuin ulkoista hallintaa kokeneiden henkilöiden. Usko omiin kykyihin liittyyneen haluun ja uskallukseen luoda jotain uutta eli innovoida. Jarillon (1988) mukaan mikään ei tuhoa aloitteellisuutta enemmän kuin organisaatio, jossa vallitsee asenne ”et voi yrittää mitään uutta täällä”. Toisaalta pelkkä asenne antaa yrittäjän luoda uutta ei riitä, vaan organisaatiolla on oltava joustavuutta tai ”pelivaraa” (slack), jonka avulla innovoija saa tarvitsemansa resurssit käyttöönsä (Jarillo 1988, 327).

Huuskonen (1992, 60) pitää hallintaa tärkeänä yrittäjyyden edellytyksenä, koska voimakas sisäinen hallinta lisää omaehtoista ja aloitteellista toimintaa. Kauppiasyrittäjyyden kohdalla sisäisellä elämän hallinnalla odottaisi olevan suuri merkitys. Jos kauppias kokee vain ulkoista hallintaa eli kokee, ettei itse pysty vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin, niin hänen mahdollisuutensa menestyä riskinkantavana yrittäjänä lienevät pienet. Voisi olettaa, että mitä pienemmiksi kauppiaan mahdollisuudet vaikuttaa kaupansa toimintaan menevät, sitä tyytymättömämpi hän asemaansa on, koska hän uskoisi kykenevänsä vaikuttamaan työnsä tuloksiin, jos omaisi enemmän päätösvaltaa liittyen esimerkiksi valikoimaan ja hinnoitteluun.

Itsenäisyys (need for autonomy)

Yrittäjän halu itsenäisyyteen liittyy Ginsbergin ja Buchholtzin (1989, 38) mukaan 1) päätöksenteon itsenäisyyteen, joka on välttämätöntä, että yrittäjä pystyisi reagoimaan nopeasti mahdollisuuksiin ja 2) itsenäisyyden mukana tulevaan taloudelliseen riskiin. Osa tutkimuksista puolestaan määrittelee yrittäjän riskinottajaksi, joka luo jotain uutta ja erilaista. Näissä tutkimuksissa yrittäjän määritelmä keskittyy innovaatio-ilmion ympärille. Ginsberg ja Buchholtz (1989, 40) kehottavat tutkijoita vertaamaan yrittäjiä muihin johtajiin ja luokittelevat yrittäjät suhteessa päätöksenteon itsenäisyyteen ja taloudelliseen riskiin sekä luovuuteen ja innovatiivisuuteen (kuvio 3).

Kuvio 3. Malli yrittäjien luokittelusta persoonallisuuden mukaan.

Päätöksenteon itsenäisyys ja taloudellinen riski			
		<i>korkea</i>	<i>matala</i>
Luovuus	<i>korkea</i>	ITSENÄINEN YRITTÄJÄ	YRITYSYRITTÄJÄ
ja			
innovatiivisuus	<i>matala</i>	OMISTAJA-JOHTAJA	YRITYSJOHTAJA

Lähde: Ginsberg & Buchholzt 1989, 40.

Ginsbergin ja Buchholztin (1980, 40) yrittäjien luokittelussa K-kauppias sijoittuneeseen kategoriaan omistaja-johtaja tai yritysyrittäjä. Ketjussa ei voida puhua itsenäisestä yrittäjästä, koska osa päätöksentekoa on ketjuyksiköllä eli yrittäjän päätösvallan ulkopuolella. Yritysjohdajaksikaan kauppiasta ei voitane luonnehtia, koska hänellä on taloudellista riskiä toiminnastaan.

Mitronen (2002, 89) korostaa itsenäisyyteen liittyvän vapauden olevan suhteellista. Vapaus voi merkitä vapautta johonkin eli valinnanvapautta, mutta käsitteeseen kuuluu myös vapaus jostakin eli riippumattomuus.¹⁰ Yrittäjyyteen liittyvän itsenäisyyden ja ketjutoimintaan liittyvän yhteistoiminnan ei tarvitse olla toisiaan poissulkevia, vaan ne voidaan yhdistää. Siten kyse on yrittäjän suhteellisesta itsenäisyydestä yhteiskuntaan, muihin yrittäjiin ja yksilöihin nähden. Mitrosen (2002, 90) mukaan markkinointikanavan jäsenet ovat myös halukkaita käymään kauppaa itsenäisyydestään saadakseen lisää suuruuden ekonomian hyötyjä ja markkinavoimaa kanavalta.

2.2.1.2. Talousteoreettiset lähestymistavat

Yrittäjä on toimija, jonka olemassaolo on kiistaton, mutta jolle ei ole esitetty roolia yrityksen teoriassa (Baumol 1993, 197). Talousteoreettisissa lähestymistavoissa korostetaan yrittäjän roolia taloudessa eikä niinkään yksilöä, joka roolin hoitaa. Barreto (1989,

¹⁰ Berlin (2001) esitti käsitteen vapaus jaon kahteen osaan: negatiivinen vapaus eli vapaus jostakin viittaa riippumattomuuteen ja positiivinen vapaus eli vapaus johonkin puolestaan valinnan vapauteen.

139) esittää yrittäjälle neljä tehtävää tuotantoprosessissa: koordinointi, välittäjänä toimiminen (arbitrage), innovointi ja epävarmuuden kantaminen (uncertainty-bearing). Gartnerin (1990, 27) mukaan tutkijat, jotka eivät liitä yrittäjyyttä henkilöön, määrittelevät yrittäjyyden arvon tuottamisen, voiton tavoittelun ja omistajuuden avulla. Yrittäjyys on ollut talousteorioissa ”epämukava” konsepti, koska se on epävakaa, paikallinen, tilanteesta riippuva ja vaikeasti ennustettava (Steyaert & Hjorth 2003, 297). Stevensonin ja Sahlmanin (1989, 102) mukaan yrittäjän käsitteen talusteoreettiseen keskusteluun 1700-luvun alussa toi Cantillon, joka katsoi yrittäjän toimivan taloudessa riskinkantajan roolissa. Jean-Baptiste Say laajensi yrittäjän käsitteen sisältämään tuotantotekijöiden yhdistäjän roolin (Stevenson & Sahlman 1989, 102). Marshall (1980; ref. (Franco 2005, 82)) täsmensi Sayn lakia määrittelemällä yrittäjän toimivan neljän päätuotantotekijän – maa, työvoima, pääoma ja organisaatio – koordinoijana. Schumpeter nosti yrittäjän tärkeään asemaan talouden innovaattorina ja Weberille yrittäjä edusti paitsi henkilöä, niin myös pyörittämäänsä yritystä ja sen taloudellista prosessia (ref. Kyrö 2000, 27).

Schumpeter (1934, 91) katsoi, että taloudellisen toiminnan tavoite on tyydyttää tarpeita (wants), mutta hänen yrittäjänsä ei pyri tavoitteiden tyydyttämiseen. Schumpeterin (1934, 93) yrittäjä pyrkii 1) toteuttamaan unelmansa perustaa yksityinen ”kuningaskunta”, 2) valloittamaan ja 3) nauttimaan luomisesta. Toisaalta hänen mukaansa rationaalista käyttäytymistä voi olla ilman rationaalista motiivia. Schumpeter nosti yrittäjän yleiseen talusteoriaan innovaattoriksi, joka ”luovan tuhon” kautta muuttaa talouden rakenteita ja luo uusia markkinoita. Hänen mukaansa yrittäjä on talouden luova moottori, joka toteuttaa uusia yhdistelmiä aikaansaaden kehitystä taloudessa (Schumpeter 1934, 74). Schumpeterin tuotannosta väitöskirjatutkimuksen tehnyt Lintunen (2000, 211) summaa Schumpeterin ajatukset yrittäjästä seuraavasti:

- yrittäjän tehtävä on tuoda innovaatioita talouteen,
- yrittäjämäinen johtaminen on energian lähde innovaatioille taloudessa ja koko yhteiskunnan sosiokulttuuriselle kehitykselle ja
- yrittäjän voitto on väliaikainen monopolikorvaus yrittäjän henkilökohtaiselle aktiviteetille.

Venkataraman (1997, 133) pitää Schumpeterin käsitystä siitä, että henkilökohtaisen voiton tavoittelu on keskeinen edellytys yrityksille ja sosiaaliselle hyvinvoinnille, tärkeänä havaintona talouden kannalta. Hänen mukaansa yhteys yksityisen voitontavoitte-

lun ja yhteiskunnan sosiaalisen hyvinvoinnin välillä muodostaa keskeisen ja oikeutetun alueen yrittäjyydelle. Schumpeter (1934) näki yrittäjän luovan uusia teknisiä tai taloudellisia innovaatioita kohdatessaan kilpailua ja laskevia voittoja (Franco 2005, 82). Toisaalta noudattamalla Schumpeterin määritelmää yrittäjyydestä jäisi suurin osa yritystoimintaa harjoittavista henkilöistä yrittäjä-määritelmän ulkopuolelle (Cunningham & Lischeron 1991, 1).

Baumol (1982, 2004) arvioi tarvittavan inhimillistä luovuutta ja tuottavaa yrittäjyyttä yhdistämään taloudessa tuotantotekijät kannattavalla tavalla sekä instituutioiden muodostamaa toimintaympäristöä, joka kannustaa vapaata yrittäjyyttä (Eliasson & Henrekson 2004, 6). Schumpeter totesi Baumolin (2004, 9) mukaan yrittäjien tarpeen innovaattoreina vähenevän, koska suuryritykset ottivat tehtäväkseen tuottaa järjestelmällisesti innovaatioita. Innovaatioiden tuottamisessa tarvitaan kuitenkin sekä pienyrittäjiä että suuryrityksiä, koska niiden on todettu tuottavan erilaisia innovaatioita: pienet yritykset ovat innovaatioprosessissa usein suurten läpimurtojen tekijöitä, kun suurten yritysten innovaatioprosessit tuottavat yleensä nopeaa kaupallisuutta palvelevia innovaatioita (Baumol 2004, 9).

Mahoney ja Michael (2005, 36) toteavat, että yrittäjä katosi yleisestä talousteoriasta siksi, että neoklassisessa taloustieteessä yritys esitettiin tuotantofunktiona, jolloin ei jäänyt tilaa liiketoiminnan organisoijalle eli yrittäjälle. Esimerkkinä edellisestä Mahoney ja Michael pitivät matemaattista päämies-agentti -mallia, jonka avulla päämies pyrkii valvomaan agentin käyttäytymistä. Mallissa oletetaan tyypillisesti tiedettävän vastaukset kysymyksiin kuka tietää, mitä tietää ja milloin tietää. Kuitenkin juuri tiedon epätäydellisyys ja sen myötä tiedon etsintä ovat yrittäjän osaamisen ytimessä. Mallia täydentämään Mahoney ja Michael (2005, 36) tuovat yrittäjyyden subjektiivisen teorian, joka korostaa Penrosen (1959; ref. mt.) resursseihin ja tietoon perustuvaa teoriaa yrittäjyydestä korostaen subjektiivisuuden ja toiminnan epävarmuuden vallitessa erottamattomuutta.

Rumelt (2005, 16) lähtee yrittäjän määritelmässä ajatuksesta, että yrittäjätulo perustuu resurssien niukkuuteen. Yrittäjyyden hän määrittelee uusien liiketoimintojen luomiseksi, missä ”uusi” voi merkitä vaikkapa lähikauppaa paikassa, jossa ei ennen ole kauppaa ollut (Rumelt 2005, 11). Resurssien niukkuuteen voisi ajatella liittyvän pula yrittäjistä, joita ovat yrittäneet rekrytoida Keskon lisäksi ainakin pikaruokaketjut 2000-luvun alussa Suomessa.

Foss ja Klein (2005, 55) toteavat agenttiteorian tuoneen tärkeää näkemystä palkitsemisjärjestelmän vaikutuksista toimintaan sekä palkkioiden ja riskin väliseen suhteeseen.

Kyrö (2000, 32) katsoo yrittäjän roolin postmodernissa taloustieteessä 1970-luvulta alkaen muodostuvan kolmesta osasta:

- Yksilön yrittäjäisyys (individual entrepreneurship)
- Pienyrityksen johtaminen ja omistajuus
- Sisäinen yrittäjäisyys eli organisaation kollektiivinen käyttäytyminen.

2.2.1.3. Sosiologiset ja käyttäytymisteoreettiset lähestymistavat

Käyttäytymisteoreettisessa lähestymistavassa yrittäjän käyttäytymistä tarkastellaan erilaisissa tilanteissa, kuten strateginen orientaatio, sitoutuminen tilaisuuteen, resurssien kontrolloiminen, johtaminen ja palkitseminen. Druckerin (1986, 174) mielestä paras todiste siitä, että yrittäjyydessä on kysymys käyttäytymisestä pikemminkin kuin persoonallisuudesta, on niiden vanhempien suuryrityksissä toimivien henkilöiden suuri määrä, jotka ovat tehneet yrittäjyydestä itselleen toisen uran.

Yrittäjän käsitettä on pohdittu kirjallisuudessa kysymällä eroaako yrittäjä (entrepreneur) pienyrityksen omistajasta (small business owner). Carlandin ym. (1984, 358) mukaan yrittäjä (entrepreneur) on henkilö, joka perustaa yrityksen ja johtaa sitä perustarkoituksena voiton saaminen ja kasvu. Yrittäjälle on ominaista innovatiivinen käyttäytyminen ja strategisten johtamistapojen käyttö. Pienyrityksen omistaja, tai Ylikerälän (2005, 29) mukaan pienyrittäjä (small business owner), on henkilö, joka perustaa yrityksen ja johtaa sitä perustarkoituksena henkilökohtaisten tavoitteiden edistäminen. Pienyrittäjän aika ja resurssit sitoutuvat pääosin yritykseen, ja hän kokee liiketoiminnan persoonallisuutensa jatkeeksi, johon liittyvät oleellisesti pienyrittäjän perheen tarpeet (Carland ym. 1984, 358). Ylikerälä (2005, 25) löytää käsitteiden sisällössä päällekkäisyyttä: 'entrepreneurship' ymmärretään suppeasti yrityksen perustamisena ja kehittämisenä, ja siinä on paljon yhteistä 'small business' –toiminnan kanssa. Hänen mukaansa eroavaisuuksia syntyy, kun 'entrepreneur' pyrkii laajentamaan ja kasvattamaan yritystään, jolloin hänen täytyy hallita kasvun mukanaan tuomat tilanteet – 'small business owner' puolestaan menestyy pienen yrityksen pyörittämisessä tarvittavilla tiedoilla ja taidoilla ilman, että

hän joutuu kohtaamaan kasvun mahdollisesti mukanaan tuomaa kasvanutta riskiä ja epävarmuutta sekä resurssi- ja henkilöongelmia.

Sisäisen yrittäjän Ylikerälä (2005, 26) määrittelee henkilöksi, joka työskentelee toisen palveluksessa ja käyttäytyy kasvuyrittäjämäisesti etsien työnantajansa toiminnalle tilaisuuksia kasvuun tai muutokseen. Heinosen (2000, 119) mukaan termi sisäinen yrittäjyys perustuu schumpeterilaiseen yrittäjyyden konseptiin, joka korostaa yrittäjyysprosessia ja innovatiivisuutta. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä toimintatapaa olemassa olevassa yrityksessä. Sisäisen yrittäjyyden perusta on tilaisuuden havaitseminen, sen hyväksikäyttäminen ja uskominen siihen, että tilaisuuden käyttäminen auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet (Heinonen 2000, 120). Sisäisen yrittäjyyden käsite saattaa tulla esiin ketjuyrittäjän kohdalla.

Kirjallisuus ei tarjoa vastausta sille, voiko pienyrittäjä liiketoimintansa kasvaessa muuttua yrittäjäksi. Dewhurstin (1989, 73) mukaan pienessä yrityksessä omistajan jakamaton vallan käyttö saattaa olla käytännöllistä ja järkevää, mutta hänen kyvykkyytensä jakaa valtaa ja vastuuta liiketoiminnan kasvaessa muille voi olla vaikeaa. Yrittäjän vallankäyttöön pienessä yrityksessä liittyy myös mahdollisuus omata ja toteuttaa oikkujaan (quirks), jotka yrityksen kasvaessa ja yhteistyön muiden ihmisten kanssa lisääntyessä kääntyvät haitallisiksi liiketoiminnalle.

Chell ym. (1991) lähestyvät yrittäjyyden määritelmää persoonallisuuden sosiaalisen muodostumisen kannalta. Yrittäjille voidaan kuvata neljä prototyyppiä, jotka eroavat ominaisuuksiensa puolesta (Chell ym. 1991, 71-72). Talonmies (caretaker) ei omaa yrittäjämäisiä ominaisuuksia vaan tyytyy hoitamaan yritystä pyrkimättä muutokseen tai liiketoiminnan kasvattamiseen; hallintojohtaja (administrator) pikemmin seuraa toisten esimerkkiä muutosten toteuttamisessa mutta kykenee jonkin verran innovoimaan, joskus tarttumaan tilaisuuksiin ja ottamaan hieman riskiä; puoliyrittäjä (quasi-entrepreneur) on seikkailunhaluinen, idearikas, melko innovatiivinen ja kykenee tarttumaan tilaisuuksiin kulloistenkin resurssien puitteissa; yrittäjä (entrepreneur) on Chellin ym. (1991) typologian ”korkein aste” yrittäjyyden kuvauksessa. Yrittäjä on valpas liiketoiminnan tilaisuuksille, joihin hän tarttuu, jos arvioi menestymismahdollisuudet riittäviksi. Hän kykenee myös hankkimaan uusia resursseja mahdollistaakseen tilaisuuksien hyödyntämisen. Lisäksi yrittäjä on hyvin innovatiivinen, pyrkii nostamaan omaa ja yrityksensä profiilia, kyllästyy helposti ja pyrkii jatkuvasti muutokseen. Chellin ym. (1991, 73) mukaan yrit-

täjä voi muuttua ajan kuluessa, mutta oletettavampaa on taantua yrittäjästä talonmieheksi kuin päinvastoin.

Hornaday (1990, 28) jakaa pienyritysten omistajat kolmeen tyyppiin: ammattijohtaja (professional manager), työmies (craft) ja omistaja (promoter). Typologia perustuu samoihin lähtökohtiin kuin Chellin ym. (1991) tutkimus. Ammattijohtaja pyrkii organisaation rakentamiseen, työmies ammatin harjoittamiseen ja omistaja (perustaja) henkilökohtaisen varallisuuden hankkimiseen. Työmiestä ja omistajaa yhdistää halu itsenäisyyteen ja henkilökohtaiseen valtaan; ammattijohtajaa ja työmiestä yhdistää uskollisuus yritystä ja uraa kohtaan; ammattijohtajaa ja omistajaa yhdistävät innovaatioiden hyväksikäyttö ja kasvu (Hornaday 1990, 28).

Sosiologian keskeinen oppi on, että henkilön sosiaalinen asema yhteisössä vaikuttaa asenteisiin, käyttäytymiseen ja aseman haltijan tuotoksiin (Stuart & Sorenson 2005, 233). Henkilön asema suhdeverkostossa määrittää hänen saamansa sosiaaliset ja taloudelliset edut. Stuartin ja Sorensenin (2005, 233) mukaan sosiaaliset verkostot vaikuttavat sekä tilaisuuksien tunnistamiseen että sen toteuttamiseen tarvittavien resurssien hankkimiseen.

Resurssien hankinnassa korostuu toimijan mahdollisuus päästä osalliseksi piilevästä tiedosta (tacit knowledge), jota franchising-järjestelmässä on yritetty ”pakata” yhteen ja vuokrata yrittäjille. Piilevä (hiljainen) tieto viittaa tietoon, jota ei voida siirtää formaalilla ja systemaattisella kielellä toiselle henkilölle (Polanyi 1966, 4; ref. Nonaka 1994, 16). Piilevää tietoa toimija saa enemmän, jos hänellä on tiedonlähteen kanssa joukko yhteisiä ystäviä. Piilevä tieto siirtyy parhaiten kasvotusten, koska tiedonsiirrossa ilmenee aina virhemahdollisuuksia ja kasvotusten niiden mahdollisuus on minimoitavissa ja heti korjattavissa. Ilman kasvotusten tapahtuvaa tiedonsiirtoa piilevän tiedon siirtyminen on vähäistä. Stuartin ja Sorensenin (2005, 242) mukaan kypsällä toimialalla toimivan aloittavan yrittäjä saattaa olla vaikeaa hankkia piilevää tietoa ilman, että hän ensin on töissä jo olemassa olevassa yrityksessä. Piilevä tieto on omiaan vaikeuttamaan organisaation toimintojen toistoa ja matkimista (Rivkin 2001, 279). K-ryhmässä piilevä tieto saattaa olla merkittävä tekijä vaikeuttamaan menestyvien kauppiaiden toiminnan monistamista kaikille kauppiaille. Siten menestyksellisten toimintatapojen sisällyttäminen konseptiin on vaikeaa.

Luon ym. (2006, 67) mukaan tiedonsiirto yrityksen osastojen välillä on keino hankkia kilpailuetua. Tiedonsiirtoa kuitenkin vaikeuttaa osastojen (tai toimintojen tai yksiköi-

den) keskinäinen kilpailu, minkä johdosta osastot eivät ole halukkaita antamaan toisille osastoille näille hyödyllistä tietoa. Ongelmasta nousee kysymys ”voivatko kilpailevat osastot tehdä tehokasta yhteistyötä edistääkseen organisaation oppimista ja menestystä?” On löydetty empiiristä tukea sille, että samanaikainen yhteistyö (cooperation) ja kilpailu (competition) osastojen välillä edistävät organisaation menestystä. Samanaikaisen yhteistyön ja kilpailun (coopetition) edistävä vaikutus organisaation menestykseen tapahtuu markkinaoppimisen (market learning) välityksellä. Samanaikainen yhteistyö ja kilpailu tuottavat organisaatiolle kilpailuetua, koska (Luo ym. 2006, 73-76):

- yhteistyö pitää sisällään kyvyn ja halun siirtää tietoa toiselle ja
- kilpailu voi helpottaa tiedonsiirtoa, kun on olemassa kannustin, joka auttaa ymmärtämään kilpailevien osastojen aseman.

K-ryhmässä kysymys samanaikaisesta yhteistyöstä ja kilpailusta kauppiaiden kesken on ajankohtainen, koska ketjutuksella pyritään keräämään menestyvät kauppatavat yhteiseen konseptiin tiedon tuottaneen kauppiaan saamatta siitä erityistä korvausta – yhdistetään yhteistoiminta ja kilpailu. Ennen ketjutusta K-kauppiaskentässä kilpailu tapahtui yksittäisten kauppojen välillä, mutta ketjutuksen myötä kilpailua on pikemminkin ketjujen välillä.

Markkinoinnin teoriaan kuuluva suhdemarkkinointi (relationship marketing) on yrityksen sidosryhmien johtamista tutkiva lähestymissuunta. Suhdemarkkinointi tarkoittaa sidosryhmien tunnistamista, luomista, ylläpitoa ja syventämistä kannattavasti siten, että mukana olevien sidosryhmien tavoitteet saavutetaan (Tuominen 1995, 166). Koiranen (1995, 184 ja 193) korostaa suhdemarkkinoinnin liittyvän erityisesti pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, jotka perustuvat rahoituksellisiin, teknisiin ja sosiaalisiin kytkentöihin. Sidosryhmien hallinnassa Keskolla on koko olemassaolonsa aikana ollut suuri haaste, koska sillä voitaneen olettaa olevan kolme muita vahvempaa ja vaativampaa sidosryhmää eli osakkeenomistajat, asiakkaat ja kauppiat. Kauppiaiden rooli on lisäksi monitahoinen, sillä kauppiat käyttävät vaikutusvaltaansa Keskossa sekä osakkeenomistajina että asiakkaina. Näin ollen kauppiat sidosryhmänä ovat monitahoisempi ryhmä kuin esimerkiksi rahoittajat tai työntekijät, joiden tavoitteet lienevät helpommin tunnistettavissa ja ylläpidettävissä. Yrityksen ulkoisen sidosryhmän vallankäyttöä tutkii strategisten ryhmien lähestymistapa eli osallistujien tyytyväisyysmalli, jolla myös mitataan joh-

tamisen vaikuttavuutta organisaatioissa ja organisaation menestystä (performance) (Miettinen 2000, 77).

Suhdemarkkinointia lähellä oleva ilmiö on suhteeseen sitoutuminen (relationship commitment). Pitkäaikaisissa suhteissa osapuolten sitoutumisen on todettu parantavan yhteistyötä. Toisaalta sitoutuneiden osapuolten on todettu aikaansaavan vähemmän liikevaihtoa ja omaavan vähemmän halua lähteä yhteistyösuhteesta kuin ei-sitoutuneiden osapuolten (O'Reilly & Chatman 1986; Gilliland & Bello 2002, 29). Heiden (1994) mukaan osapuolten ollessa toisistaan riippuvaisia täytyy heidän olla jollain tavalla ”lukittuja” keskinäiseen suhteeseen, jotta syntyisi keskinäistä vuorovaikutusta. Yleisesti jakeluportaan ylemmällä tasolla olevalla yrityksellä on kaksi perustetta ”lukkiutua” suhteeseen ja saada alemmalla tasolla oleva yritys toimimaan haluamallaan tavalla (Caldwell ym. 1990; Heide, 1994, 30):

- Oikeudellinen peruste, joka nojaa osapuolten väliseen sopimukseen.
- Yhteistyösuhteen sosiaaliseen luonteeseen nojaava peruste.

Hyvönen (1992a, 3) määrittelee Andersonia ja Weitzia (1992) mukaillen sitoutumisen jakeluportaassa viittaavan ”henkilön samaistumiseen toiminnassa olevaan vaihdantasuhteeseen ja halua jatkaa sitä”. Perheyrittäjyyttä koskeneessa tutkimuksessa Koiranen (1998, 67; 2000, 113)) jakaa yrittäjän sitoutumisen neljään osaan:

- Tunneperäinen kiintymys eli affektiivinen sitoutuminen
- Lojaalisuus eli normatiivinen sitoutuminen
- Laskelmoiva sitoutuminen taloudellisin perustein
- Hankesitoutuminen (projektin ajaksi tai tiettyä tehtävää varten)

Gilliland ja Bello (2002, 25) puolestaan jakavat asenteellisen sitoutumisen (attitudinal commitment) kahteen osaan:

- Rationaalinen eli taloudellinen eli laskennallinen sitoutuminen (rational, economic, calculative commitment)
- Tunneperäinen eli uskollisuussitoutuminen (emotional, social sentiment, loyalty commitment)

Rationaalisessa sitoutumisessa vaikuttavat yhteistyöstä saadut taloudelliset edut ja siihen uhratut menetykset. Lojaalisessa sitoutumisessa toinen osapuoli koetaan luotetta-

vaksi. Koska tunneperäinen side toiseen osapuoleen liittyy rationaaliseen sitoutumiseen vain jatkuvuuden kautta, niin yhteistyössä toimiva osapuoli voi olla yhtä aikaa sekä tunneperäisesti että rationaalisesti sitoutunut. Sitoutumisen asettaa koetukselle tilanne, jossa yhteistyön osapuoli saisi ulkopuoliselta taholta ylivertaisesti paremmat taloudelliset edut kuin nykyinen osapuoli tarjoaa. Rationaalisin perustein sitoutunut yritys vaihtaisi yhteistyökumppania heti, kun taas lojaalisin perustein sitoutunut yritys ei sitä tekisi (Gilliland & Bello 2002, 28).

Harisalo ja Miettinen (1998, 51) esittävät sitoutumisen olevan yhteistyösuhteessa edellytys luottamuksen kasvamiselle. Kirjallisuudessa luottamuksen merkitys yhteistyön edistäjänä on laajasti tunnustettu (Hyvönen 1992b; Moorman ym. 1993; Sabel 1993; Dahlstrom & Nygaard 1995; Hummels & Roosendaal 2001). On kuitenkin esitetty epäilyjä siitä, ettei luottamus suoraviivaisesti edistä organisaation menestystä ja yksilöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Luottamus saattaa pikemminkin tarjota olosuhteet, joissa yhteistyö, aikaisempaa parempi suorittaminen ja/tai positiivisemmat asenteet ja käsitykset ovat todennäköisiä (Dirks & Ferrin 2001, 455). Voisi ajatella, että kauppias, joka luottaa Keskkoon yhteistyökumppanina, on myös valmis ottamaan suuremman taloudellisen riskin liiketoiminnassaan kuin kauppias, joka epäilee Keskon suunnittelevan lähitöille uutta, suurta liikeyksikköä.

Suhdemarkkinointiin liittyy hienojakoisempi tarkastelu yrittäjästä yrityksen sidosryhmänä (stakeholder). Siinä yritystä ja sen toimintoja tarkastellaan yritykseen panoksia (stakes) sijoittaneiden tahojen näkökulmasta. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, johto, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat, maan hallitus, kunta, viestintävälineet, etujärjestöt, kuluttajaryhmät ja ympäristöryhmät. Panoksia voivat olla esimerkiksi omistajuus, oikeudet ja etuudet (Näsi 1995, 22).¹¹ K-ryhmän tapauksessa edustavat kauppiat kahta sidosryhmää suhteessa Keskkoon: asiakkaita ja omistajia. Sidosryhmien vallankäytössä yrityksessä näkee Mintzberg (1983, 32) sekä omistajien että asiakkaiden kuuluvan yrityksen ulkoiseen sidosryhmään (external coalition). Aktiivisesti valtaa käyttävä (dominated) ulkoinen sidosryhmä heikentää yrityksen sisäisiä sidos-

¹¹ Mintzberg (1983, 23) toteaa termien ”stakeholder”, ”influencer” ja claimant” tarkoittavan jokseenkin samaa asiaa eli tahoa, joka on yritykselle lojaali ja omaa jonkinasteista sananvaltaa yrityksessä.

ryhmiä, joihin kuuluu myös yrityksen johto (Minzberg 1983, 110). Kauppiaiden kaksoisroolia on julkisuudessa toistuvasti moitittu hyvän hallintotavan vastaisena.¹²

Stevenson ym. (1994, 5) näkevät yrittäjyyden lähestymistapana johtamiselle ja määrittelevät yrittäjyyden Chellin (1991) korkeimman asteen yrittäjyyden tapaan tilaisuuksien metsästykseksi ilman nykyisten resurssien rajoituksia. Yrittäjyyden muodostaa jatkumo, jonka toisessa päässä on omistaja (promoter) ja toisessa johtaja (trustee). Omistaja uskoo kykyihinsä selviytyä tilaisuuteen tarttumisesta, vaikka nykyiset resurssit eivät siihen riittäisivätkään. Johtaja sitä vastoin keskittyy nykyisten resurssien käytön tehostamiseen (Stevenson ym. 1994, 5). Kuvaus vastaa tämän tutkimuksen tekijän käsitystä siitä, että ennen ketjutusta toiminut kauppias oli ”omistaja” ja Keskon palkkaama Cas-san myyntipäällikkö ”johtaja”.

Wahlgrén (2000, 135) tutki omistajajohtajien johtamistyöhön vaikuttavia asioita. Hänen mukaansa ulkoisten sidosryhmien odotukset voivat muovata toimitusjohtajan johtamistyötä ja –käyttäytymistä. Odotuksien painoarvoa lisää yrityksen ja sidosryhmän välinen resurssiriippuvuus. Mikäli sidosryhmien odotukset poikkeavat huomattavasti toimitusjohtajan omista odotuksista, ne mielletään johtamiskäyttäytymisen rajoitteiksi tai sille asetetuiksi vaatimuksiksi. Näiltä kahlitsevilta kokemuksilta voi välttyä sisäistämällä muiden odotuksia.

’Vapaus’ on omistajajohtajille hyvin merkityksellinen asia. ’Vapaudella’ Wahlgrén (2000, 136) tarkoittaa henkilön itse kokemaa itsemääräämisoikeutta ja riippumattomuutta. Hänen tutkimustulostensa mukaan vapauden kokemisen ehdot kulmineoivat liiketoiminnan kannattavuuteen. Vapauden riittävyttä arvioidessaan omistajajohtajat käyttivät vertailukohtana henkilökohtaisen vastuunsa määrää, mikä määrittää sen, kokeeko johtaja itsensä isännäksi vai rengiksi. Keskeiseksi yrittäjän vapauden tarkastelussa nousi omistajajohtajan kokema toiminta-alue, jota sidosryhmät eivät saisi rajoittaa eivätkä loukata (Wahlgrén 2000, 137).

¹² Asia on ilmeisen arka Keskolle ja K-kauppiasliitolle, koska ne vaihtoivat vuosikokousaamuna yhden Keskon hallitukseen ehdottamansa kauppiasjäsenen toiseen kauppiaseen keväällä 2006. Vaihdon syyksi mediassa arveltiin Kauppalehdessä vuosikokouspäivänä julkaistu mielipidekirjoitus, jossa ehdotetun kauppiaan kaksoisroolia Keskon hallituksessa ja K-kauppiasliiton päättävissä elimissä kritisoitiin hyvän hallintotavan vastaisena. Tilalle valittu kauppias ei toiminut K-ryhmän luottamustehtävissä ennestään (Kauppalehti 27. ja 28.3.2006).

Wahlgrénin (2000, 125) mallissa omistaja-johtajan toiminta-alueissa on neljä osaa:

- Strateginen toiminta-alue, joka tarkoittaa omistaja-johtajan odotuksia liittyen liikeideaan.
- Omistaja-johtajan toiminta-alueella tarkoitetaan omistaja-johtajan itselleen asettamia odotuksia työssään ja yksityiselämässään.
- Omistajuuden toiminta-alue on strategisen ja omistaja-johtajan toiminta-alueiden päällekkäinen alue, jossa yhdistyvät liiketoiminnan ja yksityishenkilön odotukset. Omistajuuden alue ymmärretään mentaalisen omistajuuden ilmentymäksi. Tämä kognitiivinen alue sisältää omistaja-johtajan omistajuuteen liittämät odotukset, ideat. Etenkin käsitykset omistajuuteen liittyvistä oikeuksista, velvollisuuksista ja vastuusta sekä niiden keskinäinen tasapainot ovat tärkeitä omistaja-johtajille. Koettu epätasapaino voi käynnistää omistaja-johtajan mielessä noidankehän, jonka vaikutukset voivat välittyä edelleen myös muihin toiminta-alueisiin (Wahlgrén 2000, 138).
- Johtamistyön toiminta-alue on kaikki edelliset toiminta-alueet yhdistävä, ohjaava toiminta-alue. Johtamistyön toiminta-alueen tehtävänä on täyttää strategisen, omistaja-johtajan ja omistajuuden odotukset – kyseessä on eloonjääminen (survival). Haastavin tehtävä on hallita omistaja-johtajan omaa identiteettiä, mikä vaatii asioiden hallinnan isännän-roolin kokemista.

Wahlgrén (2000, 127) päätyy tutkimuksessaan määrittelemään isännän siten, että se on ”mielentila, jossa omistaja-johtaja kokee, että hän kykenee vastaamaan velvollisuuksiinsa ja vastuistaan, jotka sisältyvät hänen asemaansa – renki ei koe kykenevänsä tekemään sitä”. Wahlgrénin (2000) määritelmä isännästä eli omistaja-johtajasta on lähellä Peltosen (1986, 9) ja Koirasen (1993, 13) määritelmää ulkoisesta yrittäjyydestä (entreprenööri), jonka he määrittelevät omistajayrittäjyydeksi. Mannerman (1993, 122) määritelmässä isäntä ja renki ovat suhteellisia käsitteitä: ”kauppiaan renkiyden tai itsenäisyyden kokemus riippuu siitä, missä määrin kauppiaan reviirin potentiaali riittää hänen henkilökohtaisiin reviirin tarpeisiinsa.” Myös toisen palveluksessa oleva henkilö voi toimia yrittäjämäisesti (intraprenööri).

2.2.1.4. Muita lähestymistapoja

Schumpeter puhuu luovasta tuhosta, minkä Drucker (1986, 37) ilmaisee maltillisemmin: yrittäjyys tarkoittaa, että yrittäjä (entrepreneur) pyrkii aina muutokseen, mukautuu siihen ja käyttää sitä tilaisuutena hyväkseen.

Stevenson ja Sahlman (1989, 104-105) määrittelevät yrittäjyyden käyttäytymisenä, jossa metsästetään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia välittämättä sillä hetkellä käytettävissä olevista resursseista. Heidän mukaansa mahdollisuuteen liittyy seuraavia elementtejä:

- tilaisuus on suhteellinen käsite,
- tilaisuus yksilölle on riippuvainen
 - iästä,
 - aiemmasta toiminnasta,
 - taloudellisista resursseista, ja
 - sosiaalisesta asemasta.

Tilaisuuden (opportunity) tärkeyttä yrittäjyyden määrittelyssä korostavat monet tutkijat (mm. Stevenson ym. 1994; Venkataraman 1997; Timmons 1999; Gartner ym. 2003). Timmons (1999, 38) korostaa mahdollisuuden tärkeää roolia määritellessään yrittäjyyden prosessina, joka muodostuu tilaisuudesta, resursseista ja joukkueesta (opportunity, resources and team), joiden keskinäinen sopusointu ja tasapaino ovat prosessille elintärkeitä. ”Tilaisuus” on ilmiö, jonka menestyneet yrittäjät erottavat ideasta. Timmonsin (1999, 80) mukaan ”tilaisuuden ikkuna” on avoinna vain tietyn ajan, jolloin yrittäjän on tartuttava tilaisuuteen tai ”ikkuna” sulkeutuu ja mahdollisuus on mennyt ohi. Tästä esimerkki on ruokakaupan muuttaminen alle 400 m² -kokoiseksi saadakseen olla auki sunnuntaisin. Moni ruokakauppa vaatii vain pienen uudelleenjärjestelyn täyttääkseen lain vaatimukset, mutta intoa kustannuksia tuottavaan muutostyöhön on hillinnyt epävarmuus aukiololainsäädännön jatkuvuudesta. Jos lakia muutetaan pian, niin muutostyöt saattavat mennä hukkaan. Koska 400 m²:n raja on säilynyt useita vuosia aukiololaissa, niin nopeasti toimineet kauppiaat ovat hyötäneet tilaisuudesta enemmän kuin lainmuutosta odotelleet kauppiaat.

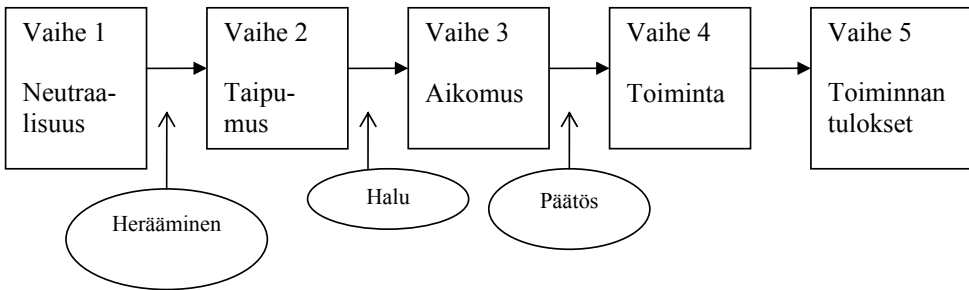
Stevenson ym. (1994, 1) nimeävät hyvälle tilaisuudelle seuraavat ehdot:

- Tilaisuuden on edustettava tulevaa tilannetta ja oltava toivottava.
- Tilaisuuden täytyy olla tavoitettavissa.

”Tilaisuudestakaan” ei ole tullut yhtä ja ainoaa selittäjää yrittäjyydelle. Gartner ym. (2003, 122) kritisoivat mahdollisuuden ylikorostamista siten, että jos yrittäjältä kysytään ”miten hän keksi tilaisuutensa”, niin samalla jo oletetaan jotain keksityn. Mitään ei välttämättä ole keksitty, mutta asiaa kysyttäessä yrittäjä helposti vastaa keksineensäkin jotain. Gartner ym. (2003, 122) vertaavat tilannetta siihen, jos Columbukselta olisi kysytty, että löysikö hän Amerikan. Yrittäjyyden tutkimukseen kaipaavat Venkataraman (1997, 135) sekä Steyaert ja Hjorth (2003, xiii) toisistaan irrallisten yrittäjäkuvausten lisäksi kokoavaa tutkimusta. Steyaert ja Hjorth (2003, 5) suosittelevat hyväksyttäväksi sitä, että yrittäjyyttä on monenlaista, eikä yhtä ja ainoaa yrittäjyyden määritelmää voi määrittää.

Fayolle (2003) esittää, että yksilö kehittyy kohti yrittäjyyttä vaiheittain (kuvio 4).

Kuvio 4. Yksilön kehittyminen kohti yrittäjyyttä.



Lähde: Fayolle 2003, 39.

Fayollen (2003) mallissa yrittäjyyden tutkimuksen pitäisi kohdistua muutosprosessiin vaiheesta toiseen. Mallin lähtökohtana on, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus hankkia yrittäjyyteen tarvittavat henkilöön liittyvät resurssit eli tieto, kokemus, taidot, suhteet ja kyky. Fayollen (2003) malli korostaa yksilön merkitystä, tilaisuutta (opportunity) ja prosessin kehitystä kohti toiminnan tuloksia. Pyrkimys tuloksiin on mielen-

kiintoinen lisä yrittäjyyden tutkimukseen, koska kirjallisuudessa on pohdittu yrittäjien tavoitteita ja luokiteltu sen perusteella yrittäjät pienyrittäjiin ja kasvuyrittäjiin (Carland ym. 1984).

Huuskonen (1992, 40) määrittelee yrittäjän tämän funktioiden eli toimintojen kautta: ”yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti A) kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, B) yrityksen riskipääoman sijoittaja, ja C) ylimmän päättäväisyyden käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä – yrittäjyys tarkoittaa yrittäjänä toimimista edellä mainittujen kriteerien mukaan.”

Yrittäjyyden määritelmää on lähestytty myös johtamisen näkökulmasta. Management – lähestymistavassa yrittäjä nähdään liiketoiminnan organisoijana ja leadership – lähestymistavassa yrittäjä käsitetään edellistä vähemmän ”teknisenä” johtajana, jolla on visio liiketoiminnan suunnasta (Cunningham & Lischeron 1991).

2.2.1.5. Yhteenveto yrittäjyyden määritelmistä kirjallisuudessa

Persoonallisuusteorioissa on tunnistettu lukuisia ominaisuuksia, joita yrittäjillä on havaittu olevan. Kuitenkaan ei ole osoitettu, mitkä ominaisuuksista ovat välttämättömiä ja mitkä eivät. Kun otetaan huomioon, että yrittäjillä on erilaisia tavoitteita muun muassa menestymisensä suhteen, niin tunnistettavaa yrittäjää eivät persoonallisuusteoriat kykene hahmottamaan. Myös hyvinkin paljon toisistaan eroavat toimialat ja ympäristöt, joissa yrittäjien on toimittava, vaativat yrittäjiltä erilaisia ominaisuuksia.

Talousteoriasta yrittäjän rooli on kirjallisuuden mukaan puuttunut ja puuttuu yhä. Sen sijaan sosiologisissa ja käyttäytymisteoreettisissa lähestymistavoissa yrittäjä on vahvasti läsnä. Niissä muun muassa yrittäjien luokittelu erilaisiin tyyppeihin, suhtautuminen resursseihin, tiedonsiirto ja rooli yhtenä sidosryhmänä tarjoavat mielenkiintoisia mahdollisuuksia tutkia yrittäjyyttä. Sosiologisissa ja käyttäytymisteoreettisissa lähestymistavoissa korostuvat yrittäjän kokemukset erilaisista asioista ja hänen tuntemansa luottamus sidosryhmiinsä.

1990-luvun yrittäjäkirjallisuudessa on yrittäjä nähty tilaisuuden hyväksikäyttäjänä. Henkilö, joka kykenee käyttämään itselleen avautuvan tilaisuuden hyväkseen, täyttää vaatimukset, jotka on asetettu yrittäjämäisesti käyttäytyvälle ihmiselle. Tilaisuuteen

tarttuvalla yrittäjällä on läheinen linkki sosiologisiin ja käyttäytymisteoreettisiin lähestymistapoihin.

Laajasta yrittäjäkirjallisuudesta huolimatta yrittäjää on varsin vaikea erottaa muusta väestöstä. Yhtä ja laajalti hyväksyttyä määritelmää ei yrittäjälle tai yrittäjyydelle ole löydetty. Yrittäjä voi erottua muista esimerkiksi tekemällä asioita toisin kuin muuta, tekemällä asioita eri syistä kuin muut tai käyttämällä erilaisia johtamistyyliä kuin muut (Thompson 1999, 214).

2.2.2. K-kauppias ja yrittäjyys

Seuraavassa vertaan kirjallisuudessa luonnehdittua yrittäjää siihen K-kauppiasyrittäjään, jollainen K-ketjukauppiiaan pitäisi Keskon määrittelemänä olla.

2.2.2.1. K-ketjukauppiaille osoitetut tehtävät

Sanotaan, että on kahdenlaisia kauppiaita: sellaisia, jotka pitävät kauppaa ja sellaisia, jotka tekevät kauppaa (Peltola & Rinne 1992, 10).

K-kauppiiaan tehtävät on määritelty Keskon ja kauppiiaan välisessä ketjusopimuksessa. Käytettävissäni ei ollut ketjusopimusta. Kauppiiaan tehtävät löytyvät Keskon ex-pääjohtajan Matti Honkalan artikkelissa K-kauppiudesta kilpailuetuna (Honkala 2003, 32-40).¹³

Honkala (2003, 36-37) luonnehti yleisesti yrittäjää seuraavasti:

- suuri tarve ja halu toteuttaa omia ideoitaan,
- aktiivisia, itsenäisiä, itsepäisiä ja halukkaita kyseenalaistamaan heille esitettyjä valmiita ratkaisuja,
- káskee itse itseään, koska ei esimestä,

¹³ Matti Honkala jäi eläkkeelle Keskon pääjohtajan virasta 28.2.2005. Tein kauppiashaastattelut syksyllä 2004, jolloin voimassa olivat Honkalan näkemykset kauppiiaan tehtävistä. Keskon nykyisen pääjohtajan Matti Halmesmäen näkemykset eivät kuulu tämän tutkimuksen kattamaan aikajänteeseen.

- haluaa toimia kuten itse haluaa, ilman kahleita ja turvavöitä,
- jopa nauttii riskinotosta,
- tavoittelee taloudellista hyötyä ja mahdollisuutta kerätä varallisuutta,
- kilpailee muiden kanssa,
- yrityksen kasvattaminen, omistamisen ilot ja surut sekä yksinäisyys kuuluvat yrittäjyyteen,
- pyrkii vahvasti välttämään epäonnistumista,
- ei ole automaatti, joka toimii kaikissa olosuhteissa,
- tuloshakuiset yrittäjät ja heidän menestymisensä edellyttävät suotuisia olosuhteita – K-ryhmän ketjutoimintamalli luo kauppiasyrittäjille hyvät lähtökohdat, joissa yrittäjyyden myönteiset ominaisuudet tuovat lisäarvoa.

Honkalan kuvaus yrittäjästä on linjassa kirjallisuudessa esitettyjen ominaisuuksien ja käyttäytymisen kanssa. Honkalan 'yrittäjä' on lähempänä kirjallisuuden kuvausta yrittäjästä (entrepreneur) kuin pienyrityksen omistajaa (small business owner), jolle kasvuhakuisuus ei ole tärkeintä. 'Entrepreneur' saattaisi kuvata hyvin kauppiasta, joka "tekee kauppaa" ja pienyrityksen omistaja puolestaan kauppiasta, joka "pitää kauppaa".

Honkalan kuvauksessa yrittäjästä viimeinen kohta – tuloshakuisen yrittäjän menestyminen edellyttää suotuisia olosuhteita, jotka ketjutoimintamalli tarjoaa – poikkeaa kirjallisuuden kuvauksesta yrittäjästä. Ketjutoimintamallin etuihin Honkala katsoo kuuluvan yrittäjälle mieluisana asiana vapauden jostakin, kun muissa hänen luettelemissaan kohdissa yrittäjällä on vapaus johonkin.

K-kauppiaan Honkala katsoo olevan perusominaisuuksiltaan yrittäjän parhaasta päästä. Mutta menestyäkseen tulevaisuudessa Honkala katsoo K-kauppiaiden tarvitsevan uudenlaista yrittäjyyttä – yrittäjyyttä, joka tuo lisäarvoa ketjulle. Suomen päivittäistavaramarkkinoita on vallannut K-ryhmältä osuustoiminnallinen ryhmä, jossa ei ole kauppiasyrittäjiä. Osuustoiminnallisessa järjestelmässä vähittäiskauppayksiköistä vastaavat myymäläpäälliköt. Ansaitsakseen paikkansa jakelujärjestelmässä on kauppiaan tuotettava organisaatiolle lisäarvoa. Honkalan (2003, 35) mukaan "K-ryhmän haasteena on kauppiasyrittäjyyden ja uudenlaisen yhteistyön yhdistäminen ketjutoiminnassa."

Kauppiaan lisäarvon Honkala (2003, 37) määrittelee seuraavasti:

- Itsenäinen yrittäjä, joka vastaa kauppansa toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta,
- päättää kauppakohtaisista asioista (esimerkiksi kauppakohtainen valikoima, hinnoittelu ja markkinointi sekä henkilöstöasiat),
- toteuttaa ketjukonseptia,
- vaikuttaa aktiivisesti konseptin ja toimintojen kehittämiseen,
- vaikuttaminen tapahtuu ketjuyhteistyön, verkostumisen sekä ketjun suunnittelu-ryhmien ja johtokunnan toimintaan osallistumisen kautta ja
- paikallinen kauppias ja ketjutoiminta muodostavat ketjun kilpailuedun.

Lisäarvoa kauppias tuottaa siten toimimalla yrittäjämäisesti, mutta sopeutumalla ketju-liiketoimintamalliin. Enää ei kauppiaille riitä, että hän hoitaa omasta mielestään asiat hyvin, vaan myös ketjuyksikön on hyväksyttävä ne. Näillä vaateilla liikutaan edelleen etäämmäksi kirjallisuudessa kuvatusta yrittäjästä ja lähestytään franchising-toimintamallin mukaista yrittäjää. Mitrosen (2002, 283) mukaan K-kauppias ei ole franchising-yrittäjä muun muassa siksi, että kauppiaan on hyväksyttävä alueellinen kilpailu K-ryhmän muiden ketjujen yksiköiden kanssa.

Kauppiaan rooleiksi Honkala (2003, 38) summaa seuraavat asiat:

- Kaupankäynti ja asiakkaasta huolehtiminen
- Henkilökunnan jatkuva valmentaminen
- Ketjukonseptin sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin
- Tilaisuuden tullen luottamustehtävien hoitaminen eli toiminta parhaana vertais-tensa joukossa ja samalla esimerkkien antaminen muille.

Tällainen on menestyvä K-kauppiasyrittäjä tulevaisuudessa Keskon eli päämiehen määrittelemänä.

2.2.2.2. Kirjallisuuden yrittäjän ja K-kauppiasyrittäjän vertailu

Persoonallisuusteorioista löytyy paljon asioita, jotka ovat kauppiasyrittäjyyden määrittelyssä oleellisia: suoritusmotivaatio, riskinotto-kyky, toimintavalta ja itsenäisyys. Niiden sisältämät asiat luonnehtivat hyvin eroja, joita voi olettaa olevan K-kauppiaan ja myymälänhoitajan välillä.

Yrittäjyyden talousteoreettisesta keskustelusta tarjoaa apua tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisuun lähinnä Schumpeterin (1934) esittämät ajatukset luovasta yrittäjästä, koska Kesko toivoo kauppailtaan innovatiivista toimintaa kehittäessään ketjukonseptia.

Sosiologisista ja käyttäytymisteoreettisista lähestymistavoista esille nousevat keskustellut yrittäjätyypistä, tiedonsiirrosta, yrittäjän roolista yrityksen organisaatiossa ja yrittäjän roolinsa kokemisesta. Yrittäjien jako pienyritysten omistajiin ja yrittäjiin vastaa varsin hyvin kuvaa kauppiaiden eroista K-ryhmässä. Yrittäjiä on jaoteltu monella muullakin tavalla, mutta mielestäni kauppiaiden jakaminen kahteen on jo riittävän haastava tehtävä. Jaolla voisi olettaa olevan merkitystä siihen, kykenevätkö nykyiset K-kauppiat sopeutumaan ketjukauppiaille asetettaviin vaatimuksiin. Voisi kuvitella, että pienyrityksen omistajan eli pienyrittäjän on helpompi sopeutua ketjukauppiaan rooliin kuin yrittäjän.

Tiedonsiirron merkitys ketjussa korostuu verrattuna aiempaan kauppiaiden ja keskusliikkeen väliseen väljempään yhteistyöhön. On mielenkiintoista tietää, kykeneekö Kesko pakkaamaan kaiken konseptiin liittyvän tiedon ketjukäsikirjoihin ja tietokoneisiin vai kokevatko kauppiat omaavansa kaupastaan piilevää (= hiljaista = tacit knowledge) tietoa kaupastaan. Franchising-järjestelmässä nimenomaan vuokrataan yrittäjän käyttöön konsepti, joka perustuu tietoon toimivasta tavasta tehdä kauppaa. Kauppiaiden kokemus omasta tietämyksestään vaikuttaa suoraan heidän tuomaansa lisäarvoon. Jos kauppiat eivät koe omaavansa piilevää tietoa kaupastaan, niin heidän korvaamisensa myymälänhoitajilla onnistunee melko helposti, kun tarvittava tieto kyetään tarjoamaan kauppakonseptin mukana.

Yrittäjän roolia yrityksen organisaatiossa tarkastellaan suhdemarkkinoinnin tutkimuksissa. Aiheeseen liittyvät läheisesti myös suhteeseen sitoutuminen ja yrittäjän tarkastelu yrityksen yhtenä sidosryhmänä. Luottamuksen merkitys yhteistyösapuolten välillä nousee sitoutumisen yhteydessä hyvin suureksi saaden laajan tuen tehdyistä empiirisistä tutkimuksista. Mintzbergin (1983) malli sidosryhmien vallankäytöstä sopii mielestäni erittäin hyvin K-ryhmään, jossa pieni kauppiaiden joukko on käyttänyt valtaa Keskon ylimmässä johdossa – ennen hallintoneuvostossa ja nykyisin hallituksessa. Tässä tutkimuksessa jätetään kauppiaiden etujärjestön, K-kauppiasliiton, rooli suhteellisen vähäiselle huomiolle. Kilpailuvirasto on kieltänyt kauppiaiden horisontaalisen yhteistyön, jota K-kauppiasliiton puitteissa ennen ketjutusta harjoitettiin. K-kauppiasliiton roolia

sivutaan, kun keskustellaan luottamuskauppioiden merkityksestä. Tällöin päähuomio on kuitenkin yksittäisten yrittäjien eikä järjestön toiminnassa. Tutkimuksen kohteena ei myöskään ole luottamuskauppioiden vallankäyttö Keskossa, vaan kauppioiden (agentit) käsitys luottamuskauppioiden kyvystä muodostaa vastavoimaa Keskolle (päämies). Lisäksi agenttiteoriassa ei agenttien etujärjestöille ole esitetty roolia, vaan tarkastellaan agentin ja päämiehen välistä suhdetta. Mielenkiintoista keskustelua on käyty yrittäjän kokemisesta itsensä isännäksi tai rengiksi. Mannermaa (1989) totesi kauppiaan tuntevan itsensä isännäksi, jos hän pystyy toteuttamaan omaa tahtoaan kaupassaan. Koska ketju-kauppiaan on hyväksyttävä ketjun määräysvalta monissa ennen kauppiaan päätösvaltaan kuuluvissa asioissa, on oletettavaa, ettei omistajuudella enää ole suurta merkitystä yrittäjille.

Uusimmassa yrittäjäkirjallisuudessa yrittäjän on nähty kykenevän käyttämään tilaisuuden hyväkseen. Voisi olettaa kauppiasyrittäjän mahdollisuuden tarttua tilaisuuksiin rajoitetun, kun ketju päättää monista kauppataason asioista, kuten valikoimista, hinnoittelusta, aukioloajoista ja markkinoinnista. Kirjallisuudessa käyty keskustelu yrittäjästä, joka sen hetkistä resursseista välittämättä tarttuu tilaisuuteen, ei oikein sovi ketju-kauppiaseen, jonka resursseja kontrolloi keskusliike. Vai onko sittenkin kauppiassa yrittäjiä, jotka rajoituksista huolimatta tarttuvat tilaisuuksiin. Mielenkiintoista on myös tutkia, eroavatko omissa kiinteistöissään toimivat kauppiaat muista tässä suhteessa.

2.3. Agenttiteoria

Mitronen (2002) käytti tutkimuksessaan K-ryhmän ohjausjärjestelmistä apunaan agenttiteoriaa. Hänen mukaansa agenttiteorian näkökulmasta voidaan tarkastella päämiehen eli ketjujohdon ja agentin eli kauppiaan välistä sopimussuhdetta ja sen toimintaa. Toisaalta Mitronen (2002, 27) katsoo, ettei agenttiteorian avulla voida ymmärtää laajemmin suhteeseen liittyviä muita kuin sopimuksellisia ja siitä johtuvia vaikutuksia. Tästä syystä agenttiteoria ei soveltunut ainoaksi lähtökohdaksi tutkimukseen hybridiorganisaation johtamismekanismeista.

Seuraavassa luvussa esitän kootusti agenttiteoriatutkimusta ja perustelen sen jälkeen, miksi agenttiteoria soveltuu lähtökohdaksi tutkittaessa kauppiaan toimintavapautta. Franchising-tutkimuksissa on käytetty laajasti agenttiteoriaa hyväksi, minkä vuoksi esi-

tän niissä tehtyjä havaintoja agenttiteoriatutkimusten osana. Pohtolan (2004, 98) mukaan franchising-yrittäjää voidaan luonnehtia yrittäjäksi.

2.3.1. Agenttiteorian sisältö

Agenttiteorian ydinkysymys on, saako päämies agentin toimimaan haluamallaan tavalla paremmin käyttäytymiseen vai tuotokseen perustuvalla palkitsemisjärjestelmällä. Agenttiteoria pyrkii ratkaisemaan riskinjakamisen ongelmaa, joka syntyy, kun yhteistyössä olevilla osapuolilla on erilainen suhtautuminen riskinottoon. Agenttiteoria laajentaa riskin jakamisen ongelman yksilöiden ja organisaatioiden välillä ottamalla huomioon ns. agenttiongelman. Agenttiongelma syntyy, kun yhteistyötä tekevät osapuolet omaavat erilaiset tavoitteet (goals) ja päämiehen on vaikeaa ja kallista selvittää, mitä agentti todellisuudessa tekee (Eisenhardt 1989, 58). Agenttiteoria käsittelee agenttisuhdetta, jossa yksi osapuoli – päämies (principal) – delegoi työtä toiselle osapuolelle – agentille – joka suorittaa työn. Agenttiteoria pyrkii kuvaamaan suhdetta sopimuksen (contract) avulla (Eisenhardt 1988; John & Weitz 1989; Bergen ym. 1992).

Eisenhardt (1989) kokosi artikkelissaan sen hetkisen agenttiteorian sisällön. Hän jakoi agenttiteoriaa käyttävät tutkimukset kahteen osaan, positivistiseen ja päämies-agentti -suuntaukseen. Positivistinen suuntaus on kiinnostunut kuvaamaan hallintomekanismeja, joilla agenttiongelma ratkaistaan. Positivistiset agenttiteoreetikot olivat keskittyneet tunnistamaan tilanteita, joissa päämies ja agentti todennäköisimmin omaisivat toisistaan poikkeavat tavoitteet, ja kuvaamaan hallintomekanismeja ja sopimuksia, jotka rajoittavat agentin opportunistista käyttäytymistä. Päämies-agentti -tutkimukselle on luonteenomaista abstraktiivisuus, huolellinen olettamusten erittely, deduktiivinen päättely sekä matemaattinen todistaminen. Päämies-agentti -teoreetikot ovat pyrkineet löytämään tehokkaimman sopimusmuodon päämiehen ja agentin välille (Eisenhardt 1989, 59-60).

Agenttiteoreettisissa malleissa oletetaan, että jos agentin palkitseminen on riippuvainen tuotoksen määrästä, niin agentti näkee enemmän vaivaa tehtävänsä suorittamiseen, kuin jos agenttia palkitaan käyttäytymisestä eli kiinteällä palkkiolla (Sliwka 2003, 294). Agenttiteoria korostaa luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista, jotka tuovat esiin tietyn organisaation aikomukset luoda arvoa organisaatorakenteista (Roath ym. 2002, 3). Kuntzin ja Pfaffin (2002, 277) mukaan agenttiteoria on peliteorian teoreettinen haara tarjoten taloudellisen metodologian analysoida ja arvioida ko. mekanismien tehokkuutta (efficiency).

Eisenhardt (1989, 59) summaa agenttiteorian oletukset seuraavasti:

- Ihmisoletukset
 1. Oman edun tavoittelu
 2. Rajoitettu rationaalisuus
 3. Riskin karttaminen
- Organisaatio-oletukset:
 1. Osittainen tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä
 2. Suoritustehokkuus (efficiency) vaikuttavuuden (effectiveness) kriteerinä
 3. Informaation epätasapaino päämiehen ja agentin välillä

Informaation oletetaan olevan ostettavissa oleva hyödyke (Eisenhardt 1989, 59).

Edellisten lisäksi agentin oletetaan agenttiteoriassa olevan työnkarttaja eli työhön haluton (work averse) siinä mielessä, että muiden kuin päätyönsä tarjoamat mahdollisuudet saattavat houkutella hänet panostamaan niihin enemmän, koska hän saa niiden avulla suuremman kokonaishyödyn. Epäsymmetrisen tiedon sekä haluttomuuden ottaa riskiä ja tehdä töitä yhdistelmä ohjaa agenttia pois päin yhteistyökäyttäytymisestä. Koska tuotos on riippuvainen agentin ulkopuolisista tekijöistä, niin päämies ei voi tehdä johtopäätöksiä agenttiyrityksen kokonaistuloksesta. Siten päämiehen täytyy kannustinsopimuksen avulla pakottaa agentti kantamaan ainakin osa toimintaan sisältyvästä riskistä (Kuntzt & Pfaff 2002, 277).

Sopimuksen tekoa katsotaan vaikeuttavan kahden epäsymmetrisestä tiedonjakautumisesta seuraavan konseptin: agentin pinnaaminen (moral hazard) ja kyvyttömyys (adverse selection). Pinnaaminen tarkoittaa sitä, että päämies ei pysty valvomaan täysin agentin käyttäytymistä, ja sen seurauksena agentin on mahdollista toimia toisin kuin päämies haluaisi hänen toimivan. Kyvyttömyys tarkoittaa sitä, että agentti väittää omaavansa taitoja tai kykyjä, joiden puutetta päämies ei pysty toteamaan ennen yhteistyösopimuksen tekemistä (Tom Lahti 2002, 6).

2.3.1.1. Agenttiteoriatutkimusten tuloksia

Agenttiteorian avulla yhteistyösuhteita käyttäneissä tutkimuksissa on päädytty lukuisaan määrään väittämiä. Seuraavassa on kooste agenttiteorian väittämistä.

Basu ym. (1985, 287) päätyivät tutkimuksessaan seuraaviin tuloksiin:

- Kun epävarmuus lisääntyy, niin kiinteän palkan osuuden pitäisi nousta.
- Kun valmistuksen marginaalikustannukset laskevat, niin kiinteän palkan osuuden pitäisi nousta.
- Kun vaihtoehtoisten työtilaisuuksien houkuttavuus nousee, pitäisi kiinteän palkan osuuden nousta.

Anderson ja Oliver (1987, 80) puolestaan löysivät syitä valita valvonnan muoto:

- Käyttäytymisvalvontaa käytetään, kun panosten mittaaminen on halvempaa kuin tuotosten mittaaminen ja kun epävarmuus aiheuttaa epävarmuutta myyjälle.
- Tuotosvalvontaa käytetään, kun tuotosten mittaaminen on halvempaa kuin panosten mittaaminen ja kun ympäristön epävarmuus on alhainen.

Eisenhardt (1989, 60-63) kokosi artikkelissaan agenttiteorian keskeiset väitteet:

- Kun päämiehen ja agentin välinen sopimus on tuotosperusteinen, niin agentti todennäköisesti käyttäytyy päämiehen intressien mukaisesti.
- Kun päämiehellä on tietoa, jolla tarkistaa agentin käyttäytymistä, niin agentti todennäköisesti käyttäytyy päämiehen intressien mukaisesti.
- Tietojärjestelmät liittyvät positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin ja negatiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin.
- Tuotoksen epävarmuus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin ja negatiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin.
- Agentin riskin karttavuus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteiseen sopimukseen ja negatiivisesti tuotosperusteiseen sopimukseen.
- Päämiehen riskin karttavuus liittyy negatiivisesti käyttäytymisperusteiseen sopimukseen ja positiivisesti tuotosperusteiseen sopimukseen.

- Tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä liittyy negatiivisesti käyttäytymisperusteiseen sopimukseen ja positiivisesti tuotosperusteiseen sopimukseen.
- Tehtävien ohjelmoitavuus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin ja negatiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin.
- Tuotosten mitattavuus liittyy negatiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin ja positiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin.
- Agenttisuhteen pituus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin ja negatiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin.

Quinn ja Jones (1995, 25) päätyivät seuraaviin tuloksiin: agenttiongelmiä ovat 1) markkinoiden epätäydellisyydet, 2) negatiiviset ulkoiset tekijät, 3) tiedon epäsymmetrisyydet ja 4) tuotanto-ongelmien koordinointi. Yksi keino ratkaista markkinoiden epätäydellisyydet on vapaaehtoinen moraalinen pidättyvyys (moral restraint). Jos kaikki tavoittelevat etuaan hillitymmin, niin yleinen hyvinvointi lisääntyy. Toisaalta toimimalla moraalisesti joutuu maksamaan moraaliveroa (morality tax) ja häviää näin ei-moraalisille kilpailijoilleen. Tätä logiikkaa kyseenalaistaa käsitys, että sosiaaliset arvot ja markkinoiden tuotokset liittyvät toisiinsa: jos markkinaosapuolten välillä ei olisi luottamusta, niin oletettavasti vaihdanta markkinoilla olisi vähäisempää.

Lafontaine ja Slade (1996, 931) päätyivät siihen, että kun myyntitiedot eivät tarjoa riittävästi tietoa agentin toiminnasta, niin yritykset käyttävät enemmän vertikaalista integraatiota ja käyttäytymiseen perustuvaa palkitsemista.

Kuntzt ja Pfaff (2002) löysivät seuraavia tuloksia palkitsemismuodosta riippuen:

- Päämies saattaa menestyä huonommin palkitessaan agentin suoritusperusteisesti kuin käyttäytymisperusteisesti. Noita palkkioiden haitallisia seurauksia on kutsuttu ulkoisen motivaation korruptoiviksi vaikutuksiksi, palkkioiden piilokustannuksiksi tai sisäisen motivaation tieltään työntämisvaikutuksiksi (mt. 276).
- Työntekijöillä, joilla oli suurta tai keskimääräistä halua kontrolloida asioita, oli myös korkea palkkion odotus hyvin tehdystä työstä ja kiinnostus työhönsä. Hyvästä suorituksesta maksettavan palkkion odotus johti luotettavasti korkeampaan koettuun itsensäarvioon, houkuttaen yksilöitä, joilla oli suuri halu kontrolloida (mt. 289).

- Koska suoritusriippuvainen palkkio lisäsi koettua itsenäisyyttä (autonomy), sisäistä motivaatiota ja niihin liittyviä tuotoksia, niin löydökset ovat ristiriidassa oletuksen kanssa, että suoritusriippuvainen palkkio olisi sosiaalisen kontrollin loukkaava muoto (mt. 289).
- Negatiiviset palkkioiden jälkivaikutukset voidaan välttää, jos suoritusriippuvaiset palkkiot asetetaan ja annetaan itsenäisyyttä tukevassa yhteydessä - käytetty tyylä ja kieli ovat tärkeitä (mt. 291).

Dahlstrom ja Nygaard (1999, 73) totesivat, että päämies voi hyötyä agenttien kehittämistä ideoista monistamalla ne koko ketjun käyttöön, ellei agenttien käsiä sidota liian tiukasti ketjukonseptilla.

Sliwka (2003, 306) tutki muidenkin kuin taloudellisten kannusteiden merkitystä agentille. Yksittäisen agentin tunne siitä, miten vahvasti hän on sitoutunut yhteistyösopimukseen päämiehen kanssa, liittyy vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, jossa agentin kollegojen mielipiteet asioihin vaikuttavat hänen omaan mielipiteeseensä asioista.

Franchising-kirjallisuudessa agenttiteoriaa on käytetty laajasti ja päädytty lukuisiin johtopäätöksiin:

Brickley ym. (1991, 29) mukaan franchisingia suosivat korkeat työntekijöiden tarkkailukustannukset, matalat alkuinvestointikulut yksikköä kohden ja keskivertoa suurempi vakioasiakkaiden osuus.

Lal (1990) päätyi seuraaviin tuloksiin:

- Franchising-järjestelyillä on useita samankaltaisuuksia ja eroja puhtaan vertikaalisesti integroidun ja puhtaasti hajautetun järjestelmän kanssa. Samankaltaista on, että ne antavat merkittävän määrän kontrollia franchisingantajalle tarkkailla franchisingottajaa. Kuitenkin ne eroavat vertikaalisesti integroiduista järjestelmistä siinä, että franchisingottajilla on enemmän vapauksia päättää markkinointimixistä, joka vaikuttaa kysyntään ja vähittäiskaupan kannattavuuteen (mt. 300).
- Franchising-järjestelmä ei tarvitse välttämättä päämiehelle menevää rojaltia toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. Kuitenkin rojalti on perusteltu, koska se lisää päämiehen kykyä ja halua investoida brandiin, joka vaikuttaa agentin myyntimenestykseen (mt. 317).

Brickley ym. (1991, 29) ennustivat yritysten omistamien yksiköiden ja franchising-järjestelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä:

- Yrityksen omistamien yksiköiden ennustetaan olevan hallitsevia, kun työntekijä-johtajien (employee-managers) tarkkailukustannukset ovat alhaiset.
- Yrityksen omistamien yksiköiden määrän ennustetaan kasvavan, kun eissäännöllisten asiakkaiden määrä kasvaa (kun franchisingottajan houkutus vapaamatkustamiseen kasvaa; hän tinkii laadusta).
- Yrityksen omistamien yksiköiden määrän ennustetaan kasvavan, kun alkuinvestoinnin määrä kasvaa (tämä hypoteesi on vastakkainen aiemmalle käsitykselle, jossa pääoman puute ajoi yritykset turvautumaan franchisingiin).

Carney ja Gedajlovic (1991, 609-610) päätyivät seuraaviin tuloksiin:

- Yrityksen kannattaa omistaa itse yksiköt, joissa alkuinvestoinnit ovat suuret.
- Mitä kauemmas mennään pääkonttorista, sitä suuremmiksi tulevat tarkkailukustannukset (monitoring costs) ja sitä todennäköisempi vaihtoehto franchising on.
- Voimakkaiden houkuttimien käyttö johtaa kolmeen muuhun agenttiongelmään: tehottomiin investointeihin, vapaamatkustamiseen ja näennäisvuokran ottamiseen.
 - Tehottomat investoinnit (inefficient investment) johtuvat riskin keskittymisestä. Joutuessaan investoimaan huomattavan suuren summan suhteessa toimeentuloonsa yhteen paikkaan ei franchisingottajan kannata tehdä mielestään tarpeettomia investointeja. Tämän ratkaisisi maantieteellisesti keskittyneiden yksiköiden kollektiivinen omistus, jonka tarkkailu olisi halvempaa kuin erillisten yksiköiden (eli että franchisingantaja omistaisi ne).
 - Vapaamatkustaminen (the free rider problem) tarkoittaa sitä, että franchisingottaja tarjoaa huonompaa laatua kuin on tarkoitettu. Vaara siihen on suurin yksiköissä, joissa ei käy vakioasiakkaita - satunnaiset asiakkaat eivät palaa valittamaan laadusta, mutta koko ketjun maine kärsii. Siten agenttiteoria olettaa, että yrityksen kannattaa omistaa yksiköt, joissa vakioasiakkaiden määrä on pieni.

- Näennäisvuokra (quasi-rent appropriation) tarkoittaa varallisuuden arvoa, joka ylittää sen jäännösarvon (salvage value). Siten franchisingottaja yrittää saada tuoton, joka varmasti tuo hänelle halutun tuoton tehtyjen investointien poiston jälkeen - usein hän vaatii hieman liian suuren korvauksen (quasi-rent).

Combsin ja Castrogiovannin (1994, 38 - 41) mukaan franchisingin käyttöä selitetään:

- resurssien niukkuudella (resource scarcity),
- agenttiteorian väitteillä, joille on empiiristä tukea,
- riskin jakamisella (risk spreading).

Agrawalin ja Lalin (1995, 220) mukaan korkeat franchising-maksut kannustavat päämiestä investoimaan brandiin ja toisaalta agenttia investoimaan vähittäispalveluun.

Combs ja Ketchen, Jr. (1999, 198-199) esittävät syitä franchisingin käyttöön seuraavasti:

- Mitä spesifimpää tietoa yrityksellä on, sitä vähemmän se luottaa franchisingiin.
- Päämies osoittaa sitoutumista ketjuun, kun sillä on myös omia toimipisteitä, jotka viestittävät, että päämies on sitoutunut säilyttämään maineensa. Ja toisaalta päämies on sitoutunut ketjuun, koska se saa agenteiltaan merkittävää rojaltituloa.
- Agentit sitoutuvat investoimalla myymäläänsä.
- Mitä enemmän myymälöihin sisältyy spesifejä varoja, sitä enemmän päämies luottaa laajentumisessa franchisingiin.
- Mitä enemmän päämiehellä on pulaa pääomasta, sitä enemmän se luottaa franchisingiin.

Merrit ja Newell (2001, 37) tutkivat agenttien arvioita päämiehistään. Arviot (evaluations) vaihtelivat erittäin epävirallisista virallisiin. Pääosin arviointi tapahtui epävirallisesti, mutta ne agentit, jotka käyttivät jonkinlaista virallista arviointijärjestelmää, olivat paremmin menestyviä ja niillä oli paremmat suhteet päämiehiinsä ja olivat tyytyväisempiä päämiehiinsä kuin hyvin epävirallista arviointia päämiehistään tekevät yritykset.

Alon (2001, 117-119) päätyi seuraaviin syihin käyttää franchising-mallia:

- Mitä suurempi ketju, sitä todennäköisemmin se käyttää franchisingia laajentumiseen.
- Ketjun iällä ei ole merkitsevää vaikutusta franchisingin käyttöön.
- Korkea ketjun kasvuprosentti vähentää franchisingin käyttöä.
- Laaja toiminta-alue lisää franchisingin käyttöä.
- Korkea alkuinvestointi vähentää franchisingin käyttöä.

Tutkimustuloksia franchising-järjestelmistä voitaneen pitää relevantteina K-ryhmän kaltaisessa markkinointikanavassa. Tätä puoltaa tässä tutkimuksessa omaksuttu lähestymistapa franchisingiin (Laakso 2005, 29):

Franchising on franchisingantajalle (päämiehelle, Keskolle) liiketoiminnan kasvu- ja levittäytymistapa ja franchisingottajalle (agentille, kauppiaalle) yrittäjyyden tai yritystoiminnan harjoittamistapa.

K-ryhmään sopivia ja tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia franchising-tutkimustuloksia käsitellään tuonnempana luvussa 2.3.2.

2.3.1.2. Agenttiteorian rajoituksia

Agenttiteorian suurin rajoitus on sen ei-historiallinen näkökulma (ahistoric perspective). Sen pääoletamus on ”Franchisingyrityksillä on yleisesti tunnistettava brandinimi, joka auttaa vakuuttamaan asiakkaat yhtenäisestä tuotteen laadusta” (Bricley ja Dark 1987, 403). Tosiasiassa monella nuorella franchisingyrityksellä ei ole vielä brandinimeä eikä resursseja tehdä sitä (Carney ja Gedajlovic 1991, 611).

Ongelmana on myös yritysten kannibalismi (cannibalization problem). Yrityksen laajentuessa yksiköt alkavat syödä toisiaan. Kannibalismiongelma johtuen franchising-suhteen symmetriset kannustimet (incentives) ovat vahvoja vain, kun sekä franchisingantajan että -ottajan tulot kasvavat (pre-saturation phase of growth). Ylläpitääkseen symmetrisiä kannustimia franchisingantajan täytyy joko laajentua ulkopuolisille markkinoille tai integroitua olemassa oleviin yksiköihin (Carney & Gedajlovic 1991, 612).

Nuorten ja pienten ketjujen kasvua rajoittaa enemmän puute johtajaresursseista kuin pääomarajoitukset. Vastoin agenttiteorian oletusta, että johtajia voidaan palkata, jos vain

pääomaa riittää, on syytä uskoa, että johtamistaitoa ei voida vaivatta löytää. Johtamistaito on usein organisaatiospesifiä varallisuutta, jonka arvo karttuu ajan kuluessa. Lisäksi, pienellä ja nuorella organisaatiolla ei ole yksityiskohtaisia organisatorisia rakenteita ja rutiineja. Organisatoriset rutiinit luovat perustan kertyvälle johtamistaidolle ja ovat organisatorisen oppimisprosessin tuote. Rutiinit tarjoavat helpon tavan monistaa organisaation osayksiköitä (Usher 1989; ref. Carney ja Gedajlovic 1991, 612).

2.3.2. Agenttiteoria tässä tutkimuksessa

Agenttiteoria on varsin selkeä tapa tarkastella kahdella eri jakeluportaalla olevan toimijan välistä yhteistyösuhdetta. Juuri selkeytensä vuoksi agenttiteoria sopii tähän tutkimukseen. Agenttiteorian suuntauksista, positivistinen ja päämies-agentti –suuntaukset, tähän tutkimukseen soveltuu paremmin positivistinen. Agenttiteorian suuntaukset voidaan kuitenkin nähdä toisiaan täydentävinä: positivistinen teoria tunnistaa useita sopimusvaihtoehtoja ja päämies-agentti –suuntaus näyttää, mikä sopimusmuoto on tehokkain erilaisilla tasoilla tuotoksen epävarmuudessa, riskin jakamisessa ja tiedossa (Eisenhardt 1989, 60). Tutkimus tuottaa tietoa siitä, kumpi sopimusmuoto, kiinteä vai prosenttiperusteinen, saisi kauppiaat heidän itsensä kokemana toimimaan paremmin päämiehen haluamalla tavalla. Kuitenkaan matemaattista mallia sopimusmuodon tehokkuudesta tämä tutkimus ei tuota.

Agenttiteoria tarjoaa teoreettisen kehikon, johon Keskon ja kauppiaiden välinen yhteistoiminta hyvin sopii. Agenttiteorian tutkimusyksikkö on osapuolten välinen sopimus, joka ei ole tämän tutkimuksen kohde juridisessa mielessä. Sen sijaan Keskon ja kauppiaan väliset sopimukset¹⁴ ovat välineitä, joilla Kesko sitoo kauppiaat noudattamaan ketjun sääntöjä. Agenttiteorian kannalta sopimusten oleellisin asia on, miten kauppiasta, agenttia, palkitaan päämiehelle suorittamastaan työstä.

Eisenhardtin (1989, 58) esittämät ongelmat päämies-agenttisuhteessa liittyvät läheisesti kauppiaan kokemaan toimintavapauteen kaupassaan. Agenttiongelman syntyy siitä, kun a) päämiehen tavoitteet ja toiveet eroavat agentin vastaavista ja b) päämiehen on vaike-

¹⁴ Keskon ja kauppiaan välillä solmitaan mm. K-kauppias- ja ketjusopimus. Lisäksi useimmat kauppiaat solmivat yhteistoimintasopimuksen, jolla he saavat Keskolta kauppapaikan käyttöönsä (Mitronen 2002, 185).

aa tai kallista selvittää, mitä agentti todella tekee. Ongelma tässä on, että päämies ei pysty selvittämään, onko agentti toiminut toivotulla tavalla. K-ryhmässä on agenttiongelma, koska a) Keskon ja kauppiaan tavoitteet eroavat toisistaan (Mitronen 2002, 306) ja b) Keskolle on kallista selvittää, miten kauppias käyttäytyy.

Riskin jakamisen ongelma syntyy, kun päämiehellä ja agentilla on erilaiset asenteet riskiin - päämies ja agentti saattavat pitää erilaisia toimenpiteitä parempina johtuen erilaisesta käsityksestä riskistä. Mitrosen (2002, 321) mukaan kauppiaista oli tullut ennen ketjutusta ei-yrittäjiä, jotka harjoittivat liiketoimintaa varsin vähäisellä riskillä Keskon kantaessa kauppapaikkariskin ja pääosan tavarakauppaan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Sillä kokemuksella, joka minulla on, oletan K-kauppiaiden kokevan itsensä yrittäjiksi, joilla on myös taloudellista riskiä.

Agenttiteorian oletukset soveltuvat K-ryhmään. Ihmisoletukset – oman edun tavoittelu, rajoitettu rationaalisuus ja riskin karttaminen – luonnehtivat hyvin sitä kuvaa K-kauppiaasta, joka minulle on vuosien saatossa heistä muodostunut. Käsitystä kauppiaan riskin karttamislousteesta tukee tekemäni persoonallisuusanalyysi (1994, julkaisematon), jossa valtaosa haastatelluista kauppiaista erikokoisista kauppayksiköistä (yhteensä 41 kauppiaista) sijoittui ulottuvuudella ”varovuus - yrittäjyys” lähelle ”varovuus” luonnehdintaa. Tutkimuksessa ”yrittäjyydellä” tarkoitettiin riskinottohalukkuutta.

Kauppiaan toimintavapauden kannalta erityisen kiinnostavia agenttiteorian tutkimustuloksia ovat seuraavat:

- Epävarmuuden kasvaessa tai vaihtoehtoisten työtilaisuuksien houkuttavuuden noustessa pitäisi kiinteän palkan osuuden nousta (Basu ym. 1985, 287). On mielenkiintoista tutkia, kokevatko kauppiaat tulevaisuutensa epävarmaksi ja onko heillä houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle.
- Eisenhardtin (1989, 60-63) kokoamista väitteistä kiinnostavia ovat seuraavat:
 - Kun päämiehen ja agentin välinen sopimus on tuotosperusteinen, niin agentti todennäköisesti käyttäytyy päämiehen intressien mukaisesti. Keskon perimien maksujen perustuminen tiettyyn prosenttimäärään liikevaihdosta lienee siten olla tehokkaampaa kuin kiinteän maksun periminen kauppiailta.
 - Tietojärjestelmien kehityksen myötä paranee päämiehen mahdollisuus valvoa agentin käyttäytymistä, mikä suosii käyttäytymisperusteista pal-

kitsemistä. Tietojärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosina K-ryhmässä voimakkaasti, joten parantuneen valvonnan myötä Keskon kannattaa periä kauppiailta kiinteitä maksuja tietojärjestelmäpalveluistaan.

- Tuotoksen epävarmuus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin. Jos epävarmuus kauppiaan saamasta tuloksesta kasvaa, niin Keskon kannattaa periä kauppiailta kiinteitä maksuja.
 - Agentin riskin karttavuus liittyy negatiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin. Jos kauppiat karttavat taloudellista riskiä, niin Keskon kannattaa periä kauppiailta kiinteitä maksuja.
 - Tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä liittyy positiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin. Mitrosen (2002, 306) mukaan Keskon ja kauppiaan välillä on tavoiteristiriita, joten prosenttikorvausjärjestelmä saa tukea.
 - Tehtävien ohjelmoitavuus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin. Kauppakonseptin kehitys lisää tehtävien ohjelmoitavuutta, mikä puoltaa kiinteitä veloituksia.
 - Tuotosten mitattavuus liittyy positiivisesti tuotosperusteisiin sopimuksiin. Liikevaihto, johon Keskon perimät maksut on sidottu, on helppo mitata, mikä puoltaa prosenttikorvausjärjestelmää.
 - Agenttisuhteen pituus liittyy positiivisesti käyttäytymisperusteisiin sopimuksiin. On kiinnostavaa tietää, kannattavatko kokeneet kauppiat uusia enemmän kiinteitä veloituksia ja nuoret kauppiat prosenttiveloitussjärjestelmää.
- Päämies voi hyötyä agenttien kehittämistä ideoista monistamalla ne koko ketjun käyttöön, ellei agenttien käsiä sidota liian tiukasti ketjukonseptilla (Dahlström & Nygaard 1999, 73). Siten jos ketjukonsepti ei sido kauppiasyrittäjien käsiä liian tiukasti, niin päämies lienee kiinnostunut heidän tiedoistaan ja kehittämisideoistaan.
 - Agentin mielipiteisiin sitoutumisestaan ketjuun vaikuttavat hänen kollegojensa mielipiteet (Sliwka 2003, 306). Kollegoilla on Mitrosen (2002) mukaan suuri merkitys kauppiasyrittäjille kauppiasverkoston kautta.

- Franchisingantajan perimä rojalti (ketjumaksu) ei ole välttämätön toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi (Lal 1990, 317). Ketju voisi siten toimia, vaikkei ketjumaksua perittäisikään, jolloin ketju saisi tulonsa tavarakaupalla ja kauttalaskutuspalkkioilla.
- Tutkimustulokset siitä, edistävätkö korkeat alkuinvestoinnit franchisingia vai eivät, ovat ristiriitaisia. On mielenkiintoista tietää, miten kauppiaat suhtautuvat taloudelliseen riskiin.
- Tuotosperusteiseen palkitsemiseen liittyvät voimakkaat houkuttimet aiheuttavat Carneyn ja Gedajlovin (1991, kts. s. 61) mukaan tehottomia investointeja ja näennäisvuokran perimistä. Tehottomat investoinnit voisivat K-ryhmässä tarkoittaa sitä, että kauppiaat eivät investoi (ota taloudellista riskiä) kauppapaikkaan tai myymäläkalustoon enempää kuin katsovat tarpeelliseksi. Perusteena olisi se, että kauppiaat joutuvat investoimaan huomattavan suuren summan suhteessa toimeentuloonsa yhteen paikkaan voimatta hajauttaa investointiriskiään. Näennäisvuokra olisi K-ryhmässä sitä, että kauppiaat pyrkisivät niin hyvään kannattavuuteen, että heille varmasti jää haluttu tuotto liiketoiminnastaan. Tähän viittaa Mitrosen (2002) havainto siitä, että kauppiaat pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myyntiä.
- Carneyn ja Gedajlovisin (1991) tehottomien investointien ongelma ei Combsin ja Ketchenin (1999, 198) ajatusten valossa ole päämiehen kannalta ongelma lainkaan, koska K-kauppiaat sitoutuvat ketjuun nimenomaan investoimalla myymäläänsä.
- Pillingin ym. (1995) mukaan kolmesta ryhmästä – yrityksen omistamat yksiköt, riippumattomat toimijat ja franchising-yksiköt – viimeksi mainitut ovat herkimpiä reagoimaan ympäristön muutoksiin. Siten voisi olettaa, että ketjukauppiaat ovat herkkiä ympäristön muutoksille ja omaavat ketjun kehittämisessä hyödyllistä tietoa paikallisesta kaupankäynnistä.

Agenttiteoria toimii tutkimuksen teoreettisena taustana kauppiaiden ja Keskon väliselle yhteistyölle. Rakennan yrittäjyyskirjallisuuden ja oman kaupallisen kokemukseni perusteella viitekehyksen kauppiaan kokemalle toimintavapaudelle ketjuyrityksessä.

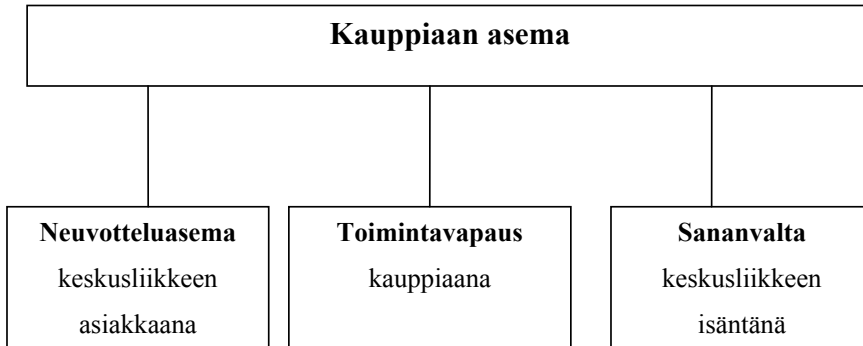
3. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan, miten kauppiaat kokevat toimintavapauden ketjuyrityksessä. Viitekehyksessä yhdistyvät aiempi tutkimus ja oma kaupanalan kokemuksen myötä kehittynyt käsitys yrittäjän toimintavapaudesta K-ketjuissa. Kohdeketjuina ovat K-market- ja K-supermarket-ketjut. Tutkimuksen näkökulma on kauppiaan näkökulma.

Tässä luvussa kokoon tutkimuksen viitekehysten. Viitekehys lähtee agenttiteorian mukaisesta tilanteesta, jossa kauppias agenttina ja Kesko päämiehenä tekevät yhteistyötä tavoitteenaan saavuttaa hyötyjä molemmille osapuolille. Agenttiteorian tutkimusyksikkö on osapuolten välinen sopimus. Keskon ja kauppiaiden välisiä sopimuksia en voinut tarkastella, koska ne eivät ole julkisia asiakirjoja, eikä niitä luovutettu käyttöni. Tämä ei ole merkittävä haitta tutkimukselle, koska tutkin kauppiaita haastatteleamalla heidän kokemuksiaan toimintavapaudestaan ketjuyrityksessä. Kauppiaiden oikeudet ja velvollisuudet, joista toimintavapauden raamit syntyvät, määritellään heidän ja Keskon välisissä sopimuksissa, joiden sisällön tulkinnasta kauppiaat puhuvat. Hyvönen (1990a) kohdisti tutkimuksessaan vertikaalisten markkinointijärjestelmien integraatiosta päähuomionsa itse sopimuksen sisällön sijasta kirjallisuudessa sopimuksellisiin suhteisiin liitettyihin käsitteisiin, kuten epäoikeudenmukaisuus ja luottamus. Mannermaan (1989, 68) mukaan kauppiaat puhuvat ensisijaisesti keskusliikkeen vaikuttamisesta toisten kauppiaiden vaikuttajaroolien jäädessä taustalle. Siten tämä ei ole tutkimus yhteistyöosapuolten välisten sopimusten juridisesta sisällöstä vaan tutkimus agenttien kokemuksista kauppiasyrittäjänä ketjuyrityksessä.

Mannermaa (1989) jakaa kauppiaan aseman kolmeen osaan: toimintavapauteen yrittäjänä, neuvotteluasemaan Keskon asiakkaana ja sananvaltaan Keskon omistajana (kuvio 5).

Kuvio 5. Kauppiaan asema.



Lähde: Mannermaa 1989, 62.

Mannermaa (1989) tutki kolmesta kauppiaan asemaa selittävästä ulottuvuudesta tarkemmin toimintavapautta. Hänen mukaansa kauppiaan kokemus ”rengin” asemasta merkitsee toimintavapaus-ulottuvuudella jostakin luopumista eli yhteistoiminnan hyödyistä maksettavaa uhrausta. Neuvottelu- ja sananvalta-ulottuvuuksilla huonoksi koettu asema merkitsee koettua todellisuuden ja tavoitetilan välistä epäsuhdetta, subjektiivisesti koettua menetystä, mutta ei yleensä itsenäisyyden menettämistä (Mannermaa 1989, 65-66).

Kauppanalan kokemuksen perusteella ennen ketjutusta K-kauppiaan ostoehdot Keskon olivat olleet enemmän ilmoitusasia kuin neuvottelukysymys. Sen sijaan kauppiaan mahdollisuus neuvotella ostoehdoista muiden tavarantoimittajien kuin Keskon kanssa on ollut tärkeä osa kauppiaan ammattitaitoa. Näissä neuvotteluissa ratkaistiin teollisuuden tarjoaman markkinointirahan saajat, ja niillä oli suuri merkitys kauppiaan yrittäjätuloon. Tässä tutkimuksessa neuvottelumahdollisuus teollisuuden kanssa sisältyy kauppiaan toimintavapauteen kaupassaan.

Sananvalta Keskon omistajana ei ollut kauppanalan kokemuksen perusteella ennen ketjutusta merkittävä tekijä kauppiaille, koska moni kauppias omistaa vain pakollisen määrän Keskon osakkeita. Vaikka kauppiaille oli ennen mahdollisuus osallistua Keskon hallintoon hallintoneuvoston kautta, niin siellä valtaa käyttivät muut kuin ”rivijäsenet”. Keskon hallintoneuvoston puheenjohtaja (1988-89) kauppias Paavo Rönkkö Pyhäsal- melta totesi, että ”rivikauppiat eivät edes tiedä, kuinka vähän he tietävät Keskon asiois-

ta!” (haastattelu). Osinkotuloja käsittelevissä lehtiartikkeleissa esille nostetaan vuosittain kauppiaita, joilla Keskon osakkeita on paljon, mutta heidän lukumääränsä on pieni. Käytännössä useimpien kauppiaiden mahdollisuus vaikuttaa Keskon johtamiseen on pitkään ollut vähäinen. Täsmennettynä tässä tutkimuksessa lähestytään kuvausta kauppiaan toimintavapaudesta rivikauppiaan näkökulmasta, koska pyrin löytämään tyypillisiä kokemuksia toimintavapaudesta. Toki arviointi siitä, mikä on tyypillistä ja mikä poikkeavaa, perustuu sekä valitusta tutkimusotteesta että rajoitetuista resursseista johtuen tutkijan harkintaan.

Toimintavapaus on tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Mannermaa (1989, 46) määrittelee toimintavapauden seuraavasti:

”Jos ei halua pitää kiinni tutkimuksen alussa käytetystä itsenäisyyden käsitteestä, vaan halutaan käyttää kauppiaan omaa kieltä, kysymys on kauppiaan toimintavapaudesta, vapaudesta tehdä omassa liikkeessään mitä hän haluaa.”

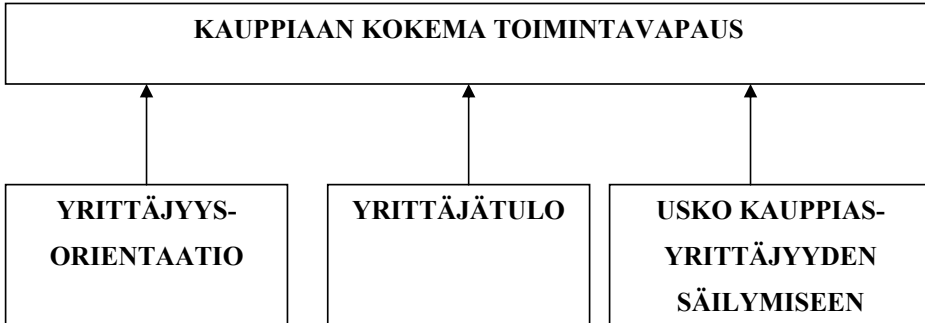
Mannermaan (1989, 118) tutkimustuloksena oli, että toimintavapaus on suhteellinen käsite, joka liittyy kauppiaan tahdon toteutumiseen.

Mannermaan (1989) tavoin katson kauppiaalle merkityksellisimmäksi asemaansa vaikuttavaksi tekijäksi hänen toimintavapautensa omassa kaupassaan. Ketjutuksessa nimenomaan kauppiaan toimintavapautta eli mahdollisuutta toteuttaa omaa tahtoaan liikkeessään, on rajoitettu, kun ketju on alkanut määrätä muun muassa tuotevalikoimiin, hinnoitteluun ja markkinointiin liittyviä asioita.¹⁵ Mainitut asiat vaikuttavat merkittävästi kauppiaan saamaan yrittäjätuloon.

Toimintavapaus muodostuu tässä tutkimuksessa kolmesta ulottuvuudesta: yrittäjyysorientaatiosta, yrittäjätulosta ja uskosta kauppiasyrittäjyyden säilymiseen (kuvio 6).

¹⁵ Ketju tavoittelee operatiivisten prosessien – tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja tilaustoimintusprosessi – työnjaolla ketjunjäsenten kesken toiminnan kokonaisoptimointia (Kautto & Lindblom 2004, 8).

Kuvio 6. Toimintavapauden ulottuvuudet.



Kauppiaan kokemaan toimintavapauteen vaikuttavaa se, millainen on hänen yrittäjyysorientaationsa. Yrittäjyysorientaatio toimintavapauden osatekijänä perustuu yrittäjyyskirjallisuudessa esitettyihin käsitteisiin, kuten 'entrepreneurial posture' (Covin & Slevin 1991), 'entrepreneurial mind' (Timmons & Spinelli 2003), ja 'entrepreneurial style' (Sadler-Smith ym. 2003). Yrittäjyysorientaatiolla tarkoitan yrittäjän toimintaa ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta (vrt. Timosen (2000, 28) käsite yrittäjyysideologia). Yrittäjyysorientaation komponentteja ovat suoritushetki (achievement motivation), halu tehdä päätöksiä itsenäisesti (need for autonomy), halu hallita omaa elämäänsä (locus of control) ja riskinotto (risk-taking propensity).

Yrittäjätulo liittyy yrittäjän arkitodellisuuteen. Riippumatta siitä, millainen yrittäjä kauppias on, niin hänen on vastattava taloudellisesti yrityksensä toiminnasta. Tässä kauppiaan toimintavapauden osatekijässä on kysymys kauppiasyrittäjän mahdollisuudesta vaikuttaa yrittäjätuloonsa.

Usko kauppiasyrittäjyyden (kauppiuden) säilymiseen liittyy yrittäjän kokemaan luottamukseen yhteistyökumppaniaan Keskoa kohtaan. Kun kilpaileva ryhmä on vallannut markkinaosuutta Keskolta myymälänhoitaja-järjestelmällä ja Kesko on ketjuliiketoimintauudistuksilla siirtänyt tehtäviä kauppiaalta ketjuyksikölle, niin voisi olettaa kauppiaiden kantavan huolta oman ammattinsa tulevaisuudesta. Yrittäjätulo ja usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen toimintavapauden osatekijöinä perustuvat omaan kauppanalan kokemukseen ja ovat siten osa tämän tutkimuksen teoreettista kontribuutiota markkinointikanavatutkimukseen.

3.1 Yrittäjyysorientaatio

Kauppiaan kokemaan toimintavapauteen ketjuyrityksessä vaikuttaa se, millainen yrittäjä hän on eli millainen on hänen yrittäjyysorientaationsa. Koska kirjallisuudesta ei löytenyt yhtä ja ainoaa määritelmää yrittäjälle, niin kokoon yrittäjyyteen liittyviä asioita yrittäjyysorientaatio-käsitteen alle. Yrittäjyysorientaatio perustuu yrittäjyyskirjallisuudessa esitettyihin käsitteisiin, kuten 'entrepreneurial posture' (Covin & Slevin 1991), 'yrittäjyysideologia' (Timonen 2000, 28), 'entrepreneurial mind' (Timmons & Spinelli 2003), 'entrepreneurial style' (Sadler-Smith ym. 2003). Kysymys on erityisesti siitä, millaiset ovat kauppiaan tavoitteet yrittäjänä ja miten hän suhtautuu yrittäjyyteen liitettyyn itsenäisyyteen ja taloudelliseen riskiin.

Kauppiaan tavoitteet yrittäjänä (suoritusmotivaatio) vaikuttavat hänen kokemaansa toimintavapauteen kaupassaan (Carlsrud ym. 1989; Stevenson & Sahlman 1989; Chell ym. 1991; Littunen 2000; Bridge ym. 2003). K-kauppiaiden ja heidän puolisoitensa ensisijainen tavoite on perheen kohtuullinen taloudellinen hyvinvointi, ja sen lisäksi he pitävät tavoitteinaan asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä yrityksen ja ketjun menestymistä (Römer-Paakkanen 2002, 53-54). Riippumatta siitä, onko kauppias pienyrittäjä (small business owner) vai kasvuyrittäjä (entrepreneur), kokenee hän toimintavapautensa riittävän suureksi, jos hän on kyennyt saavuttamaan tavoitteensa yrittäjänä. Sen sijaan, jos kauppias ei ole tavoitteitaan saavuttanut, kokenee hän toimintavapautensa liian pieneksi, koska uskoo pystyvänsä tavoitteensa saavuttamaan, jos saisi enemmän toimintavapautta. Voisi olettaa kauppiaiden tavoitteiden liittyvän pienyrittäjälle (small business owner) luonteenomaisiin henkilökohtaisten ja perheen tarpeiden tyydyttämiseen eikä niinkään kasvuyrittäjälle (entrepreneur) luonteenomaiseen liiketoiminnan kasvattamiseen (vrt. Römer-Paakkanen 2002, 40 – 45; Ylikerälä 2005, 26).

Stevensonin ja Sahlmanin (1989) mukaan yrittäjät kokevat saavuttaneensa tavoitteensa, jos he kokevat menestyneensä. Itsensä menestyneeksi kokevan yrittäjän voidaan olettaa kyenneen rikastumaan yritystoiminnallaan. Samaan tulokseen on tullut Mitronen (2002, 306) koskien K-kauppiaiden tavoitteita. Yritysjohtajien tavoitteena on kirjallisuudessa pidetty yrityksen kasvua (Mintzberg 1983, 126). Koska Keskon tavoite on myynnin maksimoiminen, niin kauppiaiden tavoitteet poikkeavat keskusliikkeen tavoitteista (Mitronen 2002, 306), mikä osaltaan vaikuttaa kauppiaan kokemukseen toimintavapaudestaan.

Haastattelun aluksi luodataan kauppiaan yrittäjäuran historiaa. Sen myötä haastateltavan esittämät käsitykset kauppiaan toimintavapaudesta saavat syvyyttä. Teeman tarkoitus on myös tehdä haastateltavalle helpoksi lähestyä toimintavapautta kauppiaan yrittäjäuran historiasta käsin. Tavoitteiden myötä haastateltavien on oletettavasti helpompi ryhtyä pohtimaan yrittäjyyttään syvällisemmin jatkoteemoissa.

Ketju on asettanut kauppiaan tehtäviksi asiakkaista huolehtimisen ja henkilökunnan johtamisen (Honkala 2003, 38). Oletan, ettei näiden tehtävien hyvä hoitaminen ole ollut riittävä tavoite monellekaan kauppiaille uralle lähtiessään. K-kauppiasyrittäjyys on perheyrittäjyyttä, jossa sekä perheen hyvinvointi että yrityksen menestyminen ovat tavoitteena (Römer-Paakkanen 2002, 183). Kauppiasuran pituuden oletan vaikuttavan tavoitteeseen siten, että etenkin kokeneet kauppiaat ovat lähteneet tavoittelemaan ensin toimeentuloa ja ajan myötä suurempaa kauppapaikkaa ja sen myötä vaurastumista. Nuorten kauppiaiden ammatinvalintaan lienevät vaikuttaneet myös työskentely kaupassa ja pääsy kauppiaan myötävaikutuksella Keskon kauppiasvalmennukseen sekä monilla omien vanhempiensa toimiminen K-kauppiaina.

Tavoitteissa oletan näkyvän perheyrittäjyyden sisältämiä pehmeitä arvoja, kuten perheyrittäjyyden joustavuus perhe-elämän kannalta (Römer-Paakkanen 2002, 184). Yrityksen olemassaolon motiivien oletetaan lähtevän perheestä ja taloudellisten toimintaedellytysten paranevan ketjuyhteistyössä (Römer-Paakkanen 2002, 184). Arvot kuvastuvat K-ryhmän ja sen yhteisöjen sosiaalisissa normeissa, joiden merkitys toiminnan ohjaajina on Mitrosen (2002, 291-292) mukaan hyvin suuri. Normeissa kuvastuvat käsitykset siitä, kuinka tulla rikkaaksi ja menestyväksi kauppiaksi tai kuinka edetä uralaan. Homeen (1989, 201) mukaan kyläkauppiaat ovat lähteneet yrittäjiksi useimmiten joko ympäristöstä tulleen virikkeen ansiosta tai sukulaistensa toiminnan vuoksi.

Oletan kauppiaan yrittäjähistorialla olevan suuri vaikutus hänen kokemuksiinsa toimintavapaudestaan yrittäjänä ketjuyrityksessä. K-ryhmässä pitkään käytössä ollut sisäisen kasvun periaate eli kauppiaan siirtyminen pienemmästä kauppapaikasta suurempaan on tuottanut varakkaita suuryksikkökauppiaita. Mutta mitä ajattelevat kauppiaat, jotka ovat vielä matkalla tavoittelemaansa suureen kauppapaikkaan? Voisi kuvitella, että kaikkien kohdalla odotukset eivät ole toteutuneet, ja on mielenkiintoista tutkia, miten he kokevat tilanteensa. Tarkoitan menestymisellä sitä, että kauppias pääsee siirtymään uransa aikana yhä suurempaan kauppapaikkaan ja sen myötä vaurastumaan.

Kauppiain tavoitteiden oletan kuvastavan sitä, millainen yrittäjä kauppias on. Oletan kauppiain tavoitteiden heijastavan pienyrittäjän tarpeiden hierarkiaa siten, että uran alkuvaiheessa he tavoittelevat toimeentuloa ja sen saavutettuaan siirtyvät tarpeiden hierarkian ylemmille portaille.

Oletus 1.

Kauppiaat ovat lähteneet yrittäjiksi ensisijaisesti hankkiakseen perheelleen toimeentulon ja toissijaisesti menestyäkseen kauppiaana.

Yrittäjyyteen on kirjallisuudessa liitetty halu tehdä päätöksiä itsenäisesti (Ginsberg & Buchholtz 1989; Mitronen 2002) ja halu hallita omaa elämäänsä (Rotter 1966; ref. Chell ym. 1991; Lam & Schaubroeck 2000; Spector ym. 2002). Itsenäisyys muodostuu kauppiaan kokemasta itsenäisyydestä suhteessa keskusliikkeeseen. Kauppiaan tuntemuksissa yhdistyvät hänen yksityiset tunteensa ja hänen omistamansa kauppayrityksen juridiset suhteet keskusliikkeeseen. Itsenäiseksi eli ”isännäksi” itsensä tunteva kauppias kokenee toimintavapautensa suuremmaksi kuin ”rengiksi” itsensä tunteva kauppias. Mannermaan (1989, 61) tutkimuksessa isäntä tarkoittaa kauppiasta keskusliikkeen perustajana ja omistajana. Wahlgrénin (2000, 127) tutkimuksessa isäntä tarkoittaa mielentilaa, jossa omistaja-johtaja kokee, että hän kykenee vastaamaan velvollisuuksistaan ja vastuistaan, jotka sisältyvät hänen asemaansa – renki ei koe kykenevänsä tekemään sitä. Wahlgrénin (2000) mallissa omistajayrittäjien johtamistyöstä omistaja-johtajan toiminta-alue nousi keskeiseksi yrittäjänvapauden tarkastelussa. Vapaudella Wahlgrén (2000, 136) tarkoittaa henkilön itse kokemaa itsemääräämisoikeutta ja riippumattomuutta. Vapauden riittävyyttä arvioidessaan omistaja-johtajat käyttivät vertailukohtana henkilökohtaisen vastuunsa määrää, mikä määrittää sen, kokeeko johtaja itsensä isännäksi vai rengiksi (Wahlgrén 2000, 137). Tässä tutkimuksessa isäntä tarkoittaa kauppiasta, joka tuntee itsensä itsenäiseksi yrittäjäksi ja sen myötä toimintavapautensa riittäväksi. Ollakseen isäntä riittää, että kauppias omistaa kauppansa tavaravaraston. Erityisesti aloittavien kauppiain velkajärjestelyt, joissa Kesko usein takaa lainan, tosin hämärtävät omistajuuden käsitettä. Velkajärjestelyt vaikuttavat epäilemättä kauppiaan ja Keskon suhteisiin siten, että taloudellisesti Keskosta riippuvainen kauppias tuntee itsensä vähemmän isännäksi kuin Keskosta taloudellisesti riippumaton kauppias.

Toimintavapaudesta puhuttaessa asiat pysyvät helposti abstraktilla tasolla, ja kysymys on sen hetken tuntemuksista, jotka perustuvat ehkä yhteen mieleen tulevaan asiaan. Konkreettisesti kauppiaas kohtaa ketjutuksen tuoman muutoksen päivittäisessä työssään tavaravalikoimiin, hinnoitteluun ja markkinointiin liittyvässä päätöksenteossa. Ennen niistä päättivät kauppiaat yhdessä tai erikseen, mutta ketjussa päätökset niistä tehdään ketjuyksikössä. Ketjuyksikkö viittaa Keskon organisaatiossa yksikköön, joka vastaa tietyn tai tiettyjen ketjujen johtamisesta.

Ketjutuksen myötä työnjako muotoiltiin uudelleen K-ryhmässä. ”Ketjuyhteistyössä ketjuyksikkö on delegoinut vähittäiskaupan eli salinpuolen hoitamisen kauppiaille” (Moi-lanen, haastattelu). Yhteistyösuhteen vallankäyttöön liittyviä Keskon vallanlähteitä - pakko, palkkiot, asiantuntemus, samaistuminen ja laillisuus (mm. French & Raven 1959, 150 – 167; Stern & El-Ansary 1988, 269-277) - oletan sivuttavan kauppiaiden puhuessa muutoksista ketjutuksen yhteydessä.

Oletuksena on, että ketjun päätösvalta tavaravalikoimiin, hinnoitteluun ja markkinointiin vähentää kauppiaasyrittäjän itsenäisyyttä ja tunnetta oman elämänsä hallinnasta. Nämä tekijät on kirjallisuudessa liitetty yrittäjyyteen, jonka tässä tutkimuksessa oletetaan selittävän koettua toimintavapautta. Tässä tutkimuksessa tunne oman elämän hallinnasta (locus of control) katsotaan kuuluvaksi yrittäjän tuntemaan itsenäisyyteen. Kokeneita kauppiaita ketjukauppiaan uusi rooli tyydyttäneee vähiten, koska he ovat tottuneet aiem-paan käytäntöön, jossa Kesko ei puuttunut kauppiaan asioihin, jos toiminta kaupassa oli keskolaisista mielekäästä eli kannattavaa. Tosin kauppiaan ja keskolaisten käsitykset siitä, miten kannattava toiminta saavutetaan, eivät välttämättä olleet yhdenmukaiset (Mannermaa 1989, 173).

Oletus 2.

Kauppiaiden itsenäisyyden tunne vähenee, kun ketju päättää suuren osan ta-varavalikoimista, osin tuotteiden hinnoittelusta ja pääosin markkinoinnista.

Yrittäjyyteen kuuluu kirjallisuuden mukaan yrittäjän riskinotto-kyky (Brockhaus 1980; Bridge ym. 2003). Agenttiteorian mukaan kauppiaat ovat riskiä karttavia. K-ryhmässä kauppiaas omistaa tavaravaraston, mutta liikehuoneiston omistaa tai sitä hallitsee Kesko. Omistamissaan tai suoraan vuokraamissaan tiloissa toimii vain pieni osa K-

kauppiaista.¹⁶ Kilpailun kiristyessä ja ympäristön epävarmuuden kasvaessa voisi kauppiaiden olettaa haluavan pienentää riskiään - toisaalta yrittäjyyden perusolemuksen kuuluu taloudellinen riski.

Mitronen (2002, 321) päätteli tutkimuksessaan, että kauppiaille ei ole merkittävää taloudellista riskiä. Oletan kauppiaiden kokevan ottaneensa suuren taloudellisen riskin lähtiessään kauppiaaksi, koska kauppiaille on tiedossa tapauksia, joissa kauppias on menettänyt kaiken omaisuutensa ja jäänyt velkaa Keskolle tai verottajalle. Epäonnistuneiden kauppiaiden huonot kokemukset Keskon reiluudesta tai sen puutteesta lopettamistilanteessa leviävät kauppiaiden keskuudessa nopeammin kuin positiiviset kokemukset. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti tässä saattaa nousta esiin riskin muitakin puolia kuin talous. Yrittäjä ”laittaa peliin kaiken”, ja taloudellinen riski on vain osa kokonaisriskiä, johon kuuluu myös riski epäonnistua. Tämän vuoksi kauppiaan ja Keskon eturistiriita on, että Keskon täytyy löytää kauppias kaikkiin kauppoihin, vaikka edellinen tai edelliset olisivat siinä jo epäonnistuneet. Kauppiaan puolestaan ei kannata lähteä mihin tahansa kauppaan, koska yksikin epäonnistuminen tuo häviäjän leiman ja saattaa jättää hänelle loppuelämäksi velkataakan.

Oletuksena on, että ottaessaan taloudellista riskiä kauppiat kokevat itsensä itsenäisiksi yrittäjiksi eivätkä myymäläpäälliköiksi. Taloudellisen riskin myötä kauppiaan kokemus toimintavapaudesta kaupassaan kasvaa.

¹⁶ Keskon toimintakertomuksessa on viimeksi vuoden 1999 osalta eritelty Keskon hallitsevat liiketilat muista liiketiloista. Vuoden 1999 lopussa K-ryhmään kuului 2.042 kiinteää myymälää Suomessa. Niistä Keskon hallitsevia myymälöitä oli 826, joiden myyntiä ei vuosikertomuksessa ole kerrottu. Voidaan olettaa, että yksityisten kauppiaiden hallitsevat liiketilat ovat pääosin pieniä. Siten kauppiaiden hallitsemat liiketilat kuuluvat pääosin K-market-, K-lähikauppa- ja K-extraketjuihin sekä K-kauppa-auto- ja muu K-päivittäistavarakauppa -ryhmiin, joiden myynti vuonna 1999 edusti 45 % koko K-ryhmän päivittäistavarakaupan myynnistä. Vuonna 2004 vastaavien kauppojen liikevaihto oli enää 32 % K-ryhmän ruoka-kauppojen liikevaihdosta Suomessa. Vuoden 2004 toimintakertomuksessa ei enää eritelty Keskon hallitsemien liiketilojen määrää. Muutos on viidessä vuodessa ollut suuri, ja kehityksen voidaan olettaa jatkuneen samansuuntaisena vuoden 2004 jälkeen.

Oletus 3.

Kauppiaat kokevat ottaneensa suuren taloudellisen riskin ryhtyessään kaup- piaaksi.

Yrittäjyyden kokeminen on yksi tämän tutkimuksen keskeisiä asioita, koska Mitrosen (2002, 274) tutkimuksessa havaittiin K-ryhmässä yrittäjyyden ”nousseen itseisarvoksi, jota yrittäjät itsekään eivät enää käyttäneet sen arvoisella tavalla”. Toimintansa vähäisen taloudellisen riskin seurauksena Mitrosen katsoo kauppiaista ajan myötä tulleen ”ei-yrittäjiä”, jotka pysyvät tyytyväisinä, kun he saavat säännöllisen tulon kaupanpidostaan (mt, 321). Oletan Mitrosen tulkinnan ei-yrittäjistä johtuvan osittain yrittäjien oppor-
tunistisesta käyttäytymisestä. Tämä on myös agenttiteorian yksi yrittäjyyden oletuksista.

Mannermaan (1989, 173) mukaan kauppias ei välttämättä luovu osasta itsenäisyyttään yhteistyösuhteessa. Keskusliike voi vaikuttaa kauppiaan toimintaan, jos vaikuttaminen onnistutaan tekemään niin, ettei kauppias koe sitä vaikuttamiseksi tai hän kokee sen positiivisena vaikuttamisena. Mannermaan tehdessä haastattelujaan K-ryhmässä oli käytössä yhden sivun mittainen kauppiassopimus, jolloin Kesko käytti vain harvoin sopi-
musoikeudellista vaikuttamista kauppiaisiin. Vuoden 1995 ensimmäisen ketjuliiketoimintauudistuksen jälkeen sopimuksilla lienee ollut kasvava merkitys toiminnan ohjaajina, joten voidaan olettaa kauppiaiden kokevan vapauttansa rajoitetun ketjussa. Oletan kokeneiden kauppiaiden kokevan vapauttaan rajoitetun enemmän kuin uusien kauppiaiden, koska uudet kauppiat eivät ole toimineet lainkaan tai kauaa ”suuren vapauden” aikana ennen ketjutusta. Jos Mitrosen (2005, 279) esittämä käsitys siitä, että kasvattaja-
kauppias siirtää normit uudelle kauppiaalle, toimii, myös uudet kauppiat kokevat sopimusten pienentäneen toimintavapauttaan kaupassa.

Oletan kauppiaiden kokevan itsensä yrittäjiksi (isänniksi) myös ketjukauppiaina.

Oletus 4.

Kauppiaat kokevat itsensä yrittäjiksi.

Kaupanalan kokemuksella oletan, että vaikka kauppias kokisi toimintavapautensa hyvin huonoksi ja olisi kaikin puoli tyytymätön asemaansa, niin jos hänellä ei ole houkuttele-

vaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle, jatkaa hän kauppiaana kaikesta huolimatta. Kauppiasyrittäjillä on yleensä perhe elätettävään, joten he eivät voi toimia vain periaatteidensa mukaan. Tässä kohdataan jälleen tarpeiden hierarkia. Oletan heidän tarttuneen tilaisuuteen ryhtyä kauppiasyrittäjiksi, mutta olevan haluttomia etsimään ja tarttumaan uusiin tilaisuuksiin.

Oletuksena on, että kauppiailla ei ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle. Tämä vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

Oletus 5.

Kauppiailla ei ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle.

Yhteenveto. Yrittäjyysorientaatio kauppiaan kokeman toimintavapauden osatekijänä kuvaa sitä, millainen yrittäjä kauppias on.

Oletus 1 perustuu yrittäjäkirjallisuuden suoritustemporaatio-teemaan ja erityisesti Maslowin tarvehierarkiaan (ref. Bridge ym. 2003, 190). Voidaan olettaa, että suoritustemporaatio muuttuu ajan kuluessa, koska yrittäjän persoonallisten ominaisuuksien on todettu muuttavan eri aikoina (Littunen 2000, 304).

Oletus 2 perustuu yrittäjän haluun tehdä päätöksiä itsenäisesti ja haluun hallita omaa elämäänsä. Jos oletus 2 saa tukea kauppiailta, niin voidaan päätellä ketjun rajoittavan kauppiasyrittäjien halua tehdä itsenäisiä päätöksiä ja hallita omaa elämäänsä. Tämä rajoittaa kauppiaan toimintavapautta ja yrittäjämäistä käyttäytymistä, kuten uskallusta luoda jotain uutta eli innovoida. Jarillon (1988, 327) mukaan organisaatiolla on oltava joustavuutta tai pelivaraa (slack), jonka avulla innovoija saa tarvitsemansa resurssit käyttöönsä.

Oletus 3 perustuu yrittäjän riskinotto-kykyyn. On mielenkiintoista tietää, kokevatko kauppiat ottaneensa suuren taloudellisen riskin lähtiessään kauppiaiksi, koska Mitrosen (2002, 321) mukaan kauppiailla ei ole ”tosiasiallista” riskiä toiminnastaan. Chellin ym. (1991, 42) mukaan aktiiviset suorittajat rikkovat rajoja keksiessään uusia tuotteita ja palveluita, mutta joutuvat vastaavasti kantamaan riskin käyttäytymisestään. Druckerin (1986, 252) mukaan yrittäjän riskiä lisää Euroopan maille tyypillinen vihamielinen suhtautuminen yrittäjyyteen. Lahden (1986, 135) mukaan yrittäjä nähdään Euroopassa his-

toriallisista syistä joko positiivisesti tee-se-itse-miehenä tai negatiivisesti ryöstävänä paronina. Koettu riski lisää kauppiaiden kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 4 pyrkii selvittämään sitä, kokevatko kauppiaat itsensä yrittäjiksi. Mitrosen (2002, 321) mukaan kauppiaista on tullut ei-yrittäjiä, mutta ovatko kauppiaat itse havainneet saman. Kokemus yrittäjyydestä lisää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

Oletus 5 perustuu käsitykseeni siitä, että kauppiaille ei ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle. Tämän vuoksi he hyväksyvät rajoituksia yrittäjyyteen ja toimintavapauteensa. Vaihtoehdottomuus vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

3.2. Yrittäjätulo

Yrittäjätulo -teemalla vien keskustelun kauppiaan työssä konkreettisimpaan eli rahaan. Aihe on K-ryhmän sisällä arkaluontoinen, koska taloudellisen menestyksen voidaan olettaa olevan kauppiaiden keskinäistä sekä kauppiaiden ja keskolaisten välistä kateutta aiheuttava asia (vrt. Ojajarju 1988). Kauppiaan varallisuus on seurausta hänen taloudellisesta menestyksestään tai menestymättömyydestään.

Kauppiaan yrittäjätulolla tarkoitan kaikkea taloudellista ja materiaalista hyötyä, jota kauppias ammatissaan saa. Siihen kuuluvat mm. yrityksen tulos, kaupastaan normaali-hintoja edullisemmin ostamansa tuotteet, tukkukorttien avulla saatavat ostoedut muualta, kauppiaan ostoetu Keskon omista vähittäismyyntipisteistä jne.

Perinteisesti kauppiaiden on katsottu ansaitsevansa hyvin. Hyvät tulot saavuttaakseen kauppias on usein joutunut tekemään pitkiä työpäiviä ja kantamaan samalla taloudellisen riskin yrittämisestä. Vähätellä ei myöskään sovi kauppiaan henkistä painetta ihmisten työllistämisestä, koneiden rikkoutumisesta (usein yöaikaan), varkaiden tuomasta uhasta, erilaisten päivittäistavaroiden liiketoimintaa säätelevien lakien asettamista vaatimuksista sekä asiakkaiden ja perheen vaatimuksista.

Kauppiaan kokemus yrittäjätulostaan liittyy kokemukseen ”kovista arvoista”, joita mitataan rahassa. Wahlgrénin (2000, 137) mukaan omistajajohtajien vapauden kokemisen ehdot kulmineituvat liiketoiminnan kannattavuuteen. Mitrosen (2002, 320-321) mukaan Kesko kantaa ketjuyhteistyössä sekä kauppapaikkariskin että pääosan myös tavarakaup-

paan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Tosiasiallisen riskittömyyden myötä Mitronen katsoo kauppiaista tulleen ei-yrittäjiä, jotka pysyvät tyytyväisinä, jos saavat säännöllisen tulon kaupanpidostaan.

Tässä tutkimuksessa ei mitata menestystä tai varallisuuden määrää vaan tutkitaan kauppiaan kokemusta yrittäjätulostaan. Yrittäjätuloonsa tyytyväinen kauppias kokee toimintatapautensa oletettavasti suuremmaksi kuin yrittäjätuloonsa tyytymätön kauppias.

Kesko on siirtynyt järjestelmään, jossa tuotteen hinnassa ei enää peritä kaikkia yleiskuluja vaan tuotteet myydään kaupalle ns. nettohinnalla. Tärkeimmät maksut, jotka kauppias sitoutuu Keskon kanssa tekemiensä sopimusten mukaan maksamaan, ovat ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksu sekä kauppapaikkamaksu. Ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut määräytyvät kaupan todellisen liikevaihdon mukaan. Erillisessä sopimuksessa on asetettu prosenttiluku, jonka verran liikevaihdosta kyseiset maksut vuosittain ovat. Nettohinta-järjestelmästä huolimatta Kesko ottaa edelleen myyntipalkkion välittäessään tuotteita kauppoille. Myös ns. kauttalaskutusjärjestelmä, jossa Kesko perii tavarantoimittajalta vaihtelevan suuruisen laskutuspalkkion toimiessaan maksuliikenteen välittäjänä kaupan ja tavarantoimittajan välillä, on edelleen käytössä. Kauttalaskutusjärjestelmää ovat aiemmin pitäneet epäeiluna erityisesti suurten kauppapaikkojen kauppiaat, koska he olisivat voineet ostaa edullisemmin suoralaskutuksella tavarantoimittajilta (Ojajarju 1988, 76 - 81).

Mahdollisuus vaikuttaa yrityksensä tulokseen on kriittinen yrittäjälle, joka joutuu vastaamaan liiketoimintansa veloista ja vastuista. Voisi kuvitella, että kauppiaista ei tunnu reilulta, kun Kesko perii uusilla nimikkeillä maksuja vanhojen maksunimikkeiden jäädessä voimaan. Hyvösen (1990a, 64) mukaan kauppiaan epäoikeudenmukaisuuden tunne kuvaa sitä, ”kuinka kohtuuttomaksi hän kokee toisella portaalla toimivan pääjäsenen kanssa tekemänsä sopimuksen ehdot”. Mannermaan (1989, 75) mukaan kauppiaiden ja Keskon yhteistyön ongelmissa on usein taustalla oikeudenmukaisuus ja sen kokeminen. Oletan kauppiaiden eli agenttien ilmaisevan kokemuksellaan oikeudenmukaisuudesta samalla käsityksiään Keskon eli päämiehen vallankäytöstä.

Keskon uusilla maksujärjestelmillä tarkoitetaan ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksuja.

Oletuksena on, että kauppiaat kokevat uudet maksujärjestelmät ylimääräisiksi kuluiksi joutuessaan maksamaan Keskolle sekä vanhan että uuden maksujärjestelmän mukaiset

maksut. Tämä pienentää kauppiaan saamaa yrittäjätuloa, josta seuraa kokemus rajoitetusta toimintavapaudesta.

Oletus 6.

Kauppiaat kokevat ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksujen olevan ylimääräisiä tulonsiirtoja ketjulle, mikä vähentää heidän yrittäjätuloaan.

K-kauppiasliiton tekemän tutkimuksen mukaan K-kauppiaiden tulokset keskimäärin ennen veroja olivat vuonna 2003 eli kaksi vuotta K2-ketju-uudistuksen¹⁷ jälkeen 10 % korkeammat kuin uudistusta ennen (Moilanen 2004, haastattelu). Tällöin K-kauppiiaan tulokseen lasketaan mukaan Keskon maksamat osingot. Lähes kaikki kauppiaat omistavat Keskon osakkeita, koska ne ovat tavaraluoton vakuuksia kauppiaiden ostoille Keskoista. Omistettavien osakkeiden määrä on sidottu ostojen määrään, joten mitä suuremmat ostot, sitä enemmän on omistettava Kesko Oyj:n osakkeita. Lehdet ovat uutisoineet muutamasta kauppiaasta, jotka omistavat paljon Keskon osakkeita ja ovat myös saaneet huomattavat osinkotulot Keskoista.

Kauppiaiden käsitys Keskon maksamista osingoista liittyy koettuun toimintavapauteen taloudellisen hyödyn kautta. Keskon käsityksen mukaan kauppiaat ovat hyötynneet taloudellisesti ketjutuksesta, mutta koska hyöty on tullut Keskon osinkojen muodossa eikä liiketoiminnan kautta, niin kauppiaat eivät koe ketjutuksen tuoneen heille taloudellista hyötyä.

Oletuksena on, että kauppiaat ovat ottaneet mielellään Keskon maksamat osingot vastaan, mutta eivät miellä niitä liiketoimintaansa kuuluviksi tuloksi. Sen vuoksi kauppiaat eivät koe ketjutuksen lisänneen heidän yrittäjätuloaan eikä lisänneen heidän toimintavapautta kaupassaan.

¹⁷ K1 oli koodinimi liiketyypin uudistukselle, jonka Kesko toteutti vuosina 1993-1995. K2 oli koodinimi operaatiolle, jolla siirryttiin vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin vuoden 2001 alusta (Lindblom 2006, 79).

Oletus 7.

Kauppiaat eivät miellä Keskon maksamia osinkoja osaksi liiketoimintansa tuloja, vaikka ne lisäävätkin heidän yrittäjätuloaan.

Agenttiteorian mukaan päämiehen ja agentin välisen yhteistoiminnan ydinkysymys on veloituseruste: kummalla palkitsemistavalla päämies saa agentin käyttäytymään halumallaan tavalla, kiinteällä vai prosenttiperusteisella veloituksella? Agenttiteoriassa puhutaan palkitsemisesta, mutta K-ryhmässä veloituksesta, koska ainakin toistaiseksi rahaliikenne menee vähittäiskaupasta tukkukauppaan eikä päinvastoin. Kiinteässä veloitusjärjestelmässä kauppias maksaisi vuosittain kiinteän summan esimerkiksi ketjumaksua, ja jos liikevaihto ja liikevoitto kasvaisivat, niin kauppiaille jäisi enemmän tulosta. Jos taas liikevaihto ja -voitto eivät kasvaisi, niin kauppias saattaisi joutua maksamaan enemmän kuin yrityksen maksukyky sallisi. Käytössä olevassa prosenttikorvausjärjestelmässä kauppias maksaa vuosittain määrättävän osuuden liikevaihdostaan eri nimikkeillä Keskolle – näin hänen maksunsa pienenevät, jos liikevaihto pienenee. Vastaavasti kauppiaan maksut nousevat, jos kauppa käy hyvin.

Oletan kauppiaiden kritisoivan prosenttiveloitusjärjestelmää tilanteessa, jossa heidän kauppansa on myynyt hyvin. Vastaavasti oletan, että kauppiaat, joiden kauppojen myynti ja kannattavuus ovat kehittyneet heikosti, ovat varsin tyytyväisiä prosenttikorvausjärjestelmään. Agenttiteorian mukaan kauppiaan uran pituuden kasvaessa kannattaisi Keskon palkita heitä kiinteällä palkkiolla. En odota suuria eroja eri-ikäisten tai eri ketjuissa toimivien kauppiaiden välillä, koska jokainen kauppias tiedostaa kilpailutilanteen voivan muuttua hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Koska K-ryhmä on menettänyt markkinaosuuttaan viime vuosina, niin voisi olettaa monen kauppiaan saavan paremman yrittäjätulon prosenttiveloitusjärjestelmällä kuin kiinteällä veloituksella. Prosenttiveloitusjärjestelmän oletan lisäävän kauppiaan kokemaa toimintavapautta liikevaihdon laskiessa, mutta pienentävän koettua toimintavapautta, jos liikevaihto nousee.

Oletus 8.

Kauppiaat pitävät prosenttiveloitusjärjestelmää yrittäjätulonsa kannalta edullisempänä kuin kiinteää veloitusta.

Mitronen (2002, 306) löysi tutkimuksessaan tärkeän yrittäjyyden ja keskitetyn toiminnan välisestä jännitteestä johtuvan ongelman: kauppias pyrkii yleensä maksimoimaan voittoa ja optimoimaan myyntiä sekä minimoimaan kaikkia kustannuksia. Keskon ketjujen tavoitteena on myynnin maksimoiminen ja sen mukanaan tuoma markkinaosuuden kasvattaminen. Tavoiteristiriita on luonnollinen seuraus kauppiaan oman edun tavoittelusta, joka on agenttiteoriassa yksi agentin olettamuksista (Eisenhardt 1989, 59). Mitronen tutkimuksessa (2002, 274) kauppiaiden oman edun tavoittelu sekä yrittäjyyteen liittyvä itsenäisyyden nouseminen itseisarvoksi korostuivat niin paljon, että siitä oli merkittävää haittaa yhteistyön onnistumiselle Keskon ja muiden kauppiaiden kesken.

Oletuksena on, että koska kauppiaat ovat taloudellisessa vastuussa liiketoiminnastaan, niin he yrittäjätulon riittävyyden taatakseen pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myynninkasvua.

Oletus 9.

Yrittäjätulon riittävyyden varmistamiseksi kauppiaat pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myynninkasvua.

Yhteenveto. Yrittäjätulo kauppiaan kokeman toimintavapauden osatekijänä kuvaa yrityksen talouteen liittyviä asioita, joiden vallitessa kauppiaan on tultava taloudellisesti toimeen. Kauppias kokee toimintavapautensa riittäväksi, jos hänen yrittäjätulonsa on riittävä tai jos hän pystyy riittävästi vaikuttamaan yrittäjätulonsa muodostumiseen. Riittävyys vaihtelee yksittäisten kauppiaiden välillä.

Oletus 6 perustuu siihen, että Kesko säilytti ketjuliiketoimintauudistusten jälkeenkin entiset ansaintakeinonsa eli tulot tavarakaupasta ja kauttalaskutuspallokiot. Niiden lisäksi kauppiaille määrättiin ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut. Kauppapaikkamaksua eli entistä yhteistoimintamaksua en oleta kauppiaiden kritisoivan perusteiltaan, koska se maksetaan oikeudesta käyttää yleensä Keskon hankkimaan huoneistoa liiketoimintaan. Omissa kiinteistöissä toimivat kauppiaat eivät maksa Keskolle kauppapaikkamaksua. Oletuksena on, että kauppiaat kokevat toimintavapauttaan rajoitetun Keskon uusien ja vanhojen ansaintakeinojen yhtäaikaisella olemassaololla.

Oletus 7 perustuu siihen, että kauppiaiden on omistettava tietty määrä Kesko Oyj:n osakkeita, joista he saavat vuosittain osinkotuloa. Koska tapana on, että Keskon osakkeet kuuluvat kauppiaan yrityksen sijoitusomaisuuteen, niin osingot lasketaan mukaan kaupan tulokseen. K-kauppiasliitto (haastattelu Moilanen 2004) on laskenut, että ketju-liiketoimintauudistuksen myötä kauppiaiden tulokset ovat keskimäärin kasvaneet. Oletukseni on, että tuloksen kasvua selittävät osaltaan Keskon maksamat osingot. Näitä osinkoja oletan kauppiaiden käsittelevän sijoitustuloina, joita he eivät miellä liiketoimintaansa kuuluviksi. Tästä seuraa, että kauppiaat eivät hyväksyne väitettä siitä, että ketjutus on lisännyt heidän tulojaan. Oletuksena on, että Keskon maksamat osingot lisäävät kauppiaiden yrittäjätuloa, mutta eivät lisää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta, koska kauppiaat eivät miellä osinkoja liiketoimintaansa kuuluviksi.

Oletus 8 perustuu agenttiteorian väittämään, että tuotokseen perustuva palkitseminen saa agentit toimimaan paremmin päämiehen haluamalla tavalla kuin käyttäytymiseen perustuva palkitseminen. K-ryhmässä palkitseminen tarkoittaa sitä, että päämies veloittaa agenteiltaan joko tietyn prosenttimäärän kaupan liikevaihdosta tai kiinteän summan. Oletuksena on, että prosenttiveloitusta lisää joustavuutensa takia kauppiaiden kokemaa toimintavapautta.

Oletus 9 perustuu siihen arkitodellisuuteen, jossa kauppiaat toimivat, eli pystyäkseen jatkuvasti maksamaan laskunsa on heidän liiketoimintansa tuottojen oltava vähintään yhtä suuret kuin kulujen. Vähittäiskaupan kuluja ovat Keskon perimien maksujen lisäksi mm. henkilökuntakulut ja kiinteistökulut. Agenttiteoria olettaa ja Mitronen (2002, 306) vahvistaa, että kauppiaille ja Keskolla on tavoiteristiriita: kauppias tavoittelee kannattavuutta ja Kesko myynninkasvua.

3.3. Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen

Usko kauppiasyrittäjyyden (kauppiuden) säilymiseen on teema asioille, jotka antavat syyn jatkaa kauppiana. Jos kauppiaan usko kauppiuden säilymiseen on suuri, niin hän on valmis tinkimään lyhyellä tähtäimen tavoitteistaan, kuten tulotasostaan ja vapaa-ajastaan. Jos kauppias ei usko kauppiasyrittäjyyden säilyvän, niin hänen halukkuutensa joustaa pienenee ja hän kokee toimintavapautensa rajoitetummaksi. Uudessa ketjumallissa Kesko on delegoinut kauppialle ”salinpuolen” eli kaupan hoitamisen. Kauppi-

aan kaksi tärkeintä tehtävää ovat hoitaa ketjuyrityksen suhteet asiakkaisiin ja valmentaa henkilökuntaa. Oletuksena on, että näiden tehtävien hoito ei onnistu kovinkaan hyvin yrittäjältä, joka ei usko kauppiasyrittäjyyden säilyvän.

Toiminta epävarmuuden vallitessa on luonteenomaista jatkuvassa yhteistyössä toimiville kauppiaille ja keskusliikkeelle (Rao & Srinivasan 2001, 108), mutta oletan kauppiaiden kokevan sopimuskumppaninsa päätösvallassa olevan asian vaikuttavan kauppiaan kokemaan epävarmuuteen. Ympäristökijät, kuten kilpailu ja kauppapaikat, voivat myös päättää yksittäisen kauppiaan yrittäjäuran, mutta kun sen kykenee tekemään kaikkia kauppiaita koskevalla päätöksellä Kesko, niin huoli on hyvin suuri. Kirjallisuudessa on todettu, että jo mahdollisuus vallan käyttöön riittää aiheuttamaan epävarmuutta, vaikka valtaa ei koskaan käytettäisikään (Hyvönen 1990a).

Kauppiaan motiiviin toimia kaupassaan vaikuttaa hänen uskonsa ammatinsa säilymiseen riippumatta siitä onko hän pien- vai kasvuyrittäjä. Pienyrittäjän uskon horjuessa kauppiuden säilymiseen vaarantuu hänen mahdollisuutensa tyydyttää henkilökohtaiset ja perheensä tarpeet. Kasvuyrittäjän epäillessä kauppiasyrittäjyyden säilymistä heikenevät hänen motiivinsa kasvattaa yrityksensä liiketoimintaa. Molemmissa tapauksissa uskon heikkeneminen saa kauppiaan kokemaan toimintavapautensa vähentyneen.

Jotta en johdattelisi haastateltavaa oletukseni suuntaan, kysyn teemahaastattelussa kauppiailta epävarmuudesta sen positiivisen puolen kautta eli ”tuntevatko he asemansa yrittäjinä K-ryhmässä turvatuksi?” Jos kauppias kertoo kokevansa asemansa vähemmän turvatuksi tai epävarmaksi, niin kysyn, mitkä tekijät hän kokee suurimmiksi epävarmuuden aiheuttajiksi.

Oletan kauppiaiden tuntevan tulevaisuutensa epävarmaksi, koska heillä on epäilyksiä siitä, säilyykö kauppiasyrittäjyys K-ryhmässä. Epävarmuuden tunne oletettavasti vähentää kauppiaiden toimintavapauden kokemista, koska kauppiaat eivät uskalla ”kokeilla toimintavapauden rajoja” siinä pelossa, että joutuvat Keskossa epäsuosioon. Epäsuosion konkreettisin seuraus on jääminen ilman suurta kauppapaikkaa. Epävarmuus eroaa riskistä siten, että riskiä voidaan laskennallisesti arvioida, mutta epävarmuutta ei (Knight 1985, 19).

Oletukseni mukaan kauppiaiden huoli kohdistuu ennen kaikkea siihen, säilyykö K-ryhmässä toimintamalli, jossa on itsenäisiä kauppiaita. Huoleen on mielestäni neljä keskeistä syytä:

- Markkinoita ovat vallanneet Suomessa ja maailmalla ketjuyritykset, joissa ei ole itsenäisiä kauppiaita vaan kauppvoja hoitavat myymäläpäälliköt.
- Kesko on lähtenyt pyörittämään omia ruokakauppvoja myymäläpäällikkö-mallilla (Cassa- ja Pikkolo-ketjut).¹⁸
- Kesko on ottanut kauppiailta tehtäviä omaan hoitoonsa, esimerkiksi markkinoinnin, valikoimien hallinnan ja tuotteiden hinnoittelun.
- Pörssiyhtiönä Keskon Oyj:n toimintaan vaikuttavien pörssisäännösten ja yleisten markkinavoimien ohjaava voima on kasvanut. Niistä esimerkkeinä mainittakoon sisäpiirisäännökset, kvartaalitalouden omaksuma menestyksen mittaaminen vuosineljänneksittäin ja toimintojen ulkoistaminen.

Oletuksena on, että kauppiaat kokevat asemansa epävarmaksi, koska he eivät ole varmoja kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä. Tämä vähentää kauppiaiden kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 10.

Kauppiaat tuntevat epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä.

Ketjun sisäisellä viestinnällä on oletettavasti suuri merkitys kauppiaan kokemalle toimintavapaudelle. Hyvösen (1990a) mallissa kanavaviestintä (channel communication) täyttää aukon kanavan eri portaiden välillä mahdollistaen järjestelmän päätöksentekoprosessit. Vasta viestinnän avulla vaikuttamisresurssit voivat saavuttaa pyrkimyksensä edistää kanavajäsenten mukautumista (compliance), yhdenmukaisuutta (conformity) ja sitoutumista (commitment). Kanavaviestinnän Hyvösen määrittelee seuraavasti: ”kanavan jäsenten toimintoihin liittyvä säännöllinen informaation jakaminen kanavan eri portailla toimivien jäsenten kesken” (Hyvönen 1990a, 57). Agenttiteorian mukaan kauppias yrittää huijata Keskoa toimimalla toisin kuin tietää tämän odottavan hänen toimivan (moral hazard).

¹⁸ Näin haastatteluja tehtäessä syksyllä 2004. Vuonna 2006 kaikki K-kaupat on päätetty muuttaa kauppiasvetoisiksi ja Cassa-myymälät liittämään market-ketjuun.

Keskon ja K-kauppiasliiton puolella K-ryhmän uusi työnjako lienee hyvin selkeä ja perusteltu. Tietoa uudesta työnjaosta on jaettu kauppiaille kokouksissa ja ketjukäsikirjoissa. Odotan kauppiaiden kertovan hyvin vaihtelevia tarinoita siitä, mitä olettavat ketjun heiltä odottavan.

Oletuksena on, että kauppiaille aiheuttaa epävarmuutta epätietoisuus siitä, mitä ketju heiltä odottaa. Epätietoisuus ketjun odotuksista vähentää kauppiaiden uskoa kauppiuden säilymiseen ja kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 11.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää kauppiaiden epätietoisuus ketjun kauppiaille asettamista odotuksista.

Ketjuliiketoimintaan kuuluvien prosessien ohjausvälineenä on koko toimitusketjun kattava tiedonhallinta, joka saa impulssinsa ketjun kauppohen myynti- ja varastotiedoista (Kautto & Lindblom 2004, 12). Tietojärjestelmät välittävät myyntitiedot kaupoista Keskon, joka analysoi tietoja ja hyödyntää niitä ketjuvalikoimia, hinnoittelua ja markkinointia suunnitellessaan. Kauppiaille on laadittu ketjukäsikirjat, joissa on ohjeet, miten kauppiaan tulee toimia. Oletan kauppiaiden silti kokevan omaavansa piilevää tietoa (tacit knowledge), joka ei siirry automaattisesti ketjuun tai seuraavalle kauppiaille samassa kauppapaikassa – kokeneiden kauppiaiden enemmän kuin uusien. Piilevä tieto viittaa tietoon, jota ei voida siirtää formaalilla ja systemaattisella kielellä toiselle henkilölle (Polanyi 1966, 4; ref. Nonaka 1994, 16). Piilevällä tiedolla oletetaan olevan merkitystä konseptin kehitystyössä, joka puolestaan on osa organisaation oppimisprosessia. Luon ym. (2006, 76) mukaan yhtäaikaisen yhteistyön ja kilpailun arvo on siinä, kuinka ne vaikuttavat yrityksen markkinoiden oppimiseen, joka vuorostaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. On mielenkiintoista tietää, millaisena kauppiaat kokevat Keskon valmiuden ottaa vastaan heidän piilevää tietoaan kaupankäynnistä. Nonakan ja Toyaman (2003, 9) mukaan piilevä ja julkinen (explicit knowledge) tieto ovat luonteeltaan dualistisia aivan kuten organisaation rakenne ja sen toimijatkin. Piilevän ja julkisen tiedon keskinäinen vuoropuhelu muodostaa tiedon luomisprosessin, jolle on ominaista jatkuvuus ja itse prosessin merkityksellisyys eikä niinkään totuuden löytäminen (mt. 9).

Oletuksena on, että kauppiaat uskovat a) omaavansa piilevää tietoa, jota tietojärjestelmät eivät pysty välittämään Keskkoon, ja b) Keskon arvostavan piilevää tietoa ja säilyttävän sen vuoksi kauppiasyrittäjyyden K-ryhmässä. Tämä vahvistaa kauppiaiden kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 12.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen lisää kauppiaiden kokemus siitä, että heillä on Keskon arvostamaa piilevää tietoa liiketoiminnastaan.

Luottamusta käsitellään vasta teemahaastattelun lopussa, jossa pohditaan kauppiaan käsitystä tulevaisuudesta. Kuitenkin luottamus on asia, jota sivutaan monessa muussakin haastattelun teemassa.

Tässä tutkimuksessa agenttiteorian mukainen tutkimusyksikkö on agentin eli kauppiaan ja päämiehen eli Keskon välinen sopimus. Ennen vuoden 1995 ketju-uudistuksen ensimmäistä vaihetta (ns. K1-ketju-uudistus) sopimuksella ei K-ryhmässä ollut suurta merkitystä. Käytössä olleessa K-kauppiassopimuksessa kauppias ja Kesko sitoutuivat yhteisvoimin jatkamaan kustannusten alentamista ja toisten etujen huomioimista liiketoiminnassa. Keskeistä ei ollut sopimuksen kirjain vaan sen tarkoitus ja henki (Mitronen 2002, 329). Vuonna 1995 otettiin käyttöön useita sopimuksia, joilla pyrittiin hallitsemaan paremmin yhteistyösuhdetta kauppiaan ja Keskon välillä. Käyttöön otettiin K-kauppias-, ketju-, kauppapaikka- ja tietojärjestelmäsopimukset, muut palvelusopimukset sekä tavarakaupalliset sopimukset. Näin sopimuksilla alkoi olla aiempaa huomattavasti suurempi merkitys.

Tässä tutkimuksessa ei pureuduta sopimusten sisältöön tarkemmin, vaan ne ovat tutkimuksen taustalla Keskon keinona ohjata kauppiaiden toimintaa laillisin keinoin. Sopimuksia en saa käyttööni, koska ne ovat kahdenvälisiä luottamuksellisia asiapapereita, joita kumpikaan osapuoli ei voi luovuttaa ulkopuoliselle. Tämä ei vaikeuta tutkimuksen tekemistä, koska mielenkiinnon kohde ei ole kauppiaan ja Keskon juridinen suhde, vaan heidän suhteensa laajemmassa merkityksessä markkinointikanavassa ja se, miten kauppiaat tämän suhteen kokevat. Kirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että kauppiaan tuntema luottamus Keskkoon edistää hänen yhteistyöhalukkuuttaan ja parantaa yhteis-

työstä saatavia hyötyjä molemmille osapuolille (Harisalo 1998; Dirks & Ferrin 2001; Hummels & Roosendaal 2001)

Hyvösen (1990a, 177-181) mukaan luottamus on tärkeä sopimuksellisiin suhteisiin liittyvä tekijä, ja se selittää integraation vahvuutta. Luottamusta vahvistavat samaistuminen ja palkkiot. Vuosina 1995 (K1) ja 2001 (K2) toteutetuissa ketju-uudistuksissa siirryttiin K-ryhmässä malliin, jossa yksityiskohtaiset sopimukset korvasivat vanhan yksisivuisen kauppiassopimuksen. Ennen ketju-uudistuksia yhteistoiminta perustui vahvasti kauppiaiden ja Keskon väliseen luottamukseen. Hyvösen (1992b, 23-25) mukaan säännöllinen kommunikointi edistää ja ryhmän sisäinen kilpailu vähentää vähittäiskauppiaan luottamusta keskusliikettä kohtaan.

Luottamus kohdistuu omaan osaamiseen, omaan kauppaan, konseptiin, kumppaneihin, ketjuun, tavarantoimittajiin, K-ryhmään ja ylipäättään kauppiasammatin tulevaisuuteen ja siihen uskomiseen (Mitronen 2002, 289)¹⁹. Siten luottamus liittyy läheisesti siihen, millaiseksi kauppias kokee asemansa K-ryhmässä. Römer-Paakkasen (2002, 184) tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista oli perheyrittäjyyden joustavuus, jota voidaan olettaa edistävän kauppiaspariskunnan tuntema luottamus kauppiuden säilymiseen. Luottamuksen vallitessa ei tarvitse sopia etukäteen kaikista sopimussuhteen aikana mahdollisista esiin tulevista seikoista, vaan niistä voidaan sopia joustavasti tilanteen mukaan.

Kauppiaiden luottamusta synnyttävät toiminta itsessään ja tuloksellisuus, rehellisyys sekä toisten kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen (Mitronen 2002, 328). Harisalo (1998, 21) määrittelee luottamuspääoman seuraavasti: ”Luottamuspääoma on inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä vakaumus siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan – ilman ihmisten välistä inhimillistä vuorovaikutusta ei ole luottamuspääomaa”. Sen mukaan kauppiaiden luottamus Keskoa kohtaan syntyy vuorovaikutuksesta Keskon henkilöstön kanssa. Koska Mitrosen (2002, 329) mukaan rivikauppiaiden ja Keskon johdon välillä on kehittynyt ”luottamuskuiilu”, niin on mielenkiintoista tutkia tarkemmin kauppiaiden luottamusta

¹⁹ Kun asiakkaat valitsevat ostopaikkaansa, on yksi tärkeimmistä valintakriteereistä se, että kauppias on luotettava (Home 1999, 131). Voisi ajatella, että yhteistyökumppaniinsa, Keskon, luotettava kauppias kykenisi toimimaan luotettavammin myös asiakkaitaan kohtaan kuin kauppias, joka ei luota Keskon ja tuntee asemansa epävarmaksi.

Keskkoa kohtaan. Haen viitteitä siihen, mitä luottamuskauppiaat luottamuksesta ajattelevat ja siihen, onko koetussa luottamuksessa eroja kokeneiden ja uusien kauppiaiden välillä. Tuloksissa tulee esille myös mahdollisia eroja ketjujen välillä.

Oletuksena on, että kauppiaat eivät luota Keskkoon, mikä vähentää heidän uskoaan kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä ja koettua toimintavapautta kaupassaan.

Oletus 13.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää rivikauppiaiden tuntema epäluottamus Keskkoa kohtaan.

Kauppiaat käyttävät vaikutusvaltaansa Keskkoon luottamuskauppiasjärjestelmän kautta. Järjestelmä toimii K-kauppiasliiton organisaation piirissä. Ketju-uudistusten myötä niin Keskon kuin luottamuskauppiasjärjestelmän alueellinen taso poistettiin ja siirryttiin ketjujen kautta toimivaan valtakunnalliseen järjestelmään. Kauppiaiden mahdollisuus päättää liiketuloksen kannalta tärkeästä tuotteiden hinnoittelusta pienentyi Kilpailuviraston kiellettyä koko ketjua koskevan tuotteiden hinnoittelun. Keskkolle annettiin lupa hinnoitella tietty osa ketjukauppojen tuotteista (Kilpailuviraston päätös koskien K-markettien määrähinnoittelua dnro 953/67/2000). Kilpailuviraston päätöksen myötä ketjuliiketoimintamalli organisoiditiin siten, että yhteistoimintaa koskevat päätökset tehdään Keskon ketjuyksikössä, eivätkä niitä enää tee kauppiaat. Yksittäisille kaupoille jätettiin hieman päätösvaltaa tuotevalikoima- ja hinnoitteluasioissa.

Luottamuskauppiasjärjestelmää uudistettiin myös siten, että tietyillä tärkeillä luottamuskauppiasviranhaltijoilla on Keskkossa ”vastinpari”, jonka kanssa he käyvät läpi asioita kerran vuodessa. Ennen ketjutusta luottamuskauppiaita oli enemmän, ja he asioivat pääosin Keskon paikalliskonttoreiden henkilöstön kanssa. Keskon vähennettyä paikalliskonttoreita ja organisoiduttua vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin katsotaan riittävän, kun luottamuskauppiaita on joitakin kustakin ketjusta ja he asioivat ketjujohdon kanssa.

Yhdeksi ongelmaksi kauppiaiden ohjauksessa Mitronen (2002, 329) totesi olleen epäluottamuksen Keskon johdon ja ”rivikauppiaiden” välillä. Mitrosen mukaan osa luottamuskauppiaista edusti vain itseään ja lähipiiriään hankkien asemansa perusteella itsel-

leen muita parempia etuja. Oman edun tavoittelu ei ole tosin Pfefferin (1992, 330) mukaan vain agenttien ongelma, vaan päämiehet toimivat omaa etua ajaen yhtä lailla. Mitronen näki luottamuskauppiajärjestelmän ”rapautumisen” liittyvän läheisesti toimintakyvyttömään K-kauppiaaliittoon, jonka katsottiin olevan heikko ja riippuvainen Keskon (Mitronen 2002, 315).

Käsitystä luottamuskauppiaiden kyvyttömyydestä ja halusta edustaa muita kauppiaita tukee Hatchin (1997, 283) esittämä jako vallan lähteistä: virkavalta, henkilökohtaiset luonteenpiirteet ja mahdollisuus. Mahdollisuus tarkoittaa henkilön pääsyä vaikutusvaltaisten henkilöiden lähelle, mihin luottamuskauppiailla on parempi mahdollisuus kuin ”rivikauppiailla”. Samansuuntaisia ajatuksia on esittänyt Mintzberg (1983, 185). Mintzbergin (1983, 97-100) malli vallankäytöstä organisaatiossa sopii muutenkin mielestäni hyvin Keskon, sillä kauppiaiden muodostama Keskon suhteen ulkoinen ryhmä (external coalition)²⁰ on Mitronen (2002, 311) mukaan ohjannut Keskon virallista päätöksentekoa.²¹ Lisäksi pääjohtajan valintaan ovat perinteisesti osallistuneet Keskon hallituksen tai hallintoneuvoston vaikutusvaltaisimmat kauppiat.

Hyvönen (1990a) mittasi tutkimuksessaan vastavoimaa (countervailing power) kauppiaiden toimimisella luottamustehtävissä. Hän määritteli vastavoiman seuraavasti ”kanavan jäsenten yhteinen kyky vastata toisella jakelukanavan portaalla olevan jäsenen vaikuttamisyrityksiin” (Hyvönen 1990a, 54). Luottamuskauppiajärjestelmän pitäisi siten edustaa kauppiaiden tarjoamaa vastavoimaa Keskolle.

Oletuksena on, että rivikauppiat eivät usko luottamuskauppiajärjestelmän kykenevän tarjoamaan kauppiaille riittävää neuvotteluvoimaa Keskon kanssa. Siten luottamus-

²⁰ Mintzbergin (1983, 31) mallissa ”ulkoiseen ryhmään” kuuluvat kaikki organisaation toimintaan osallistuvat vaikuttajat, jotka eivät ole ”kokopäiväsidonnaisia” ko. organisaatioon. Ulkoisiin ryhmiin kuuluvat omistajien lisäksi muun muassa ammattiliitot.

²¹ Mitronen (2002, 311) toteaa kauppiaiden henkilöverkostojen ohjanneen K-ryhmän virallista päätöksentekoa. K-ryhmän päätöksentekoon kuuluu oleellisena osana Kesko Oy:n johtaminen, ja ennen ketjutusta kauppiaiden roolilla Keskon ylimmässä hallinnossa oli merkittävä rooli. Ketjutuksen ohessa Kesko Oyj lakkautti kauppiasta koostuneen hallintoneuvoston vuoden 2000 lopussa. Vuoden 2001 alusta alkaen päätösvaltaa ovat käyttäneet hallitus, jossa kauppiilla on kolme paikkaa seitsemästä, ja konsernijohto, joka koostuu keskolaisista. Osakeyhtiölain mukaisesti ylin päätösvalta on yhtiökokouksella.

kauppiasjärjestelmä ei vahvista kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä.

Oletus 14.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää se, etteivät rivikauppiaat usko luottamuskauppiasjärjestelmän kykenevän tarjoamaan kauppiaille riittävän vastavoiman Keskon vallankäytölle.

Yhteisöllisyyden tunne on koko K-ryhmän historian ajan ollut tärkeää K-kauppiaille.²² Mitronen (2002, 279) totesi kauppiaiden sisäisen verkoston toimivan hierarkkisen ja markkinaohjauksen rinnalla erittäin merkityksellisenä verkosto-ohjausjärjestelmänä eli epävirallisena ohjausjärjestelmänä. Siinä keskeisenä ohjausvoimana ovat kauppiaiden väliset vahvat ”kaveriporukat”. Verkostoissa kauppiaat voivat puhua avoimesti (Mitronen 2002, 216).

Kokemukseni mukaan kaikki kauppiaat eivät pidä aktiivisesti yhteyttä kollegoihinsa, eikä heillä sen myötä pitäisi olla vahvaa kauppiasverkostoa ohjaamaan koko K-ryhmän toimintaa. Ketjutuksen myötä rivikauppiaiden virallinen kanssakäyminen rajoittuu heidän oman ketjunsä kauppiaisiin. Römer-Paakkanen (2002, 184) löysi tukea sille, että toimiminen verkostossa muiden kauppiaiden kanssa on tärkeää kauppiaille. Kauppiasverkosto liittyy Hyvösen (1990a) käyttämästä Frenchin ja Ravenin (1959) vallan lähteiden luokittelusta samaistumisvaltaan. Kauppiasyrittäjien verkoston merkitys nähdään tässä agenttien keskinäisenä tukiverkostona.

Oletuksena on, että kauppiasverkoston avulla kauppiaan usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vahvistuu.

²² Itselleni on jäänyt mukavat muistot lapsuudesta, kun kävimme perheemme kanssa K-kauppioiden kesäpäivillä. Ne järjestettiin joka kesä eri kaupungissa Suomessa. Tunnelma oli ainakin lapsen kokemana K-kauppiasperheiden yhteisöllisyyttä vahvistava, kun K-kauppioiden läsnäolo näkyi ja kuului kesäisissä kaupungeissa. Tunsin ylpeyttä kuulumisesta K-ryhmään. Kauppioiden tapaamiset kesäpäivillä lienevät vahvistaneet kauppioiden uskoa yrittämisen mielekkyyteen omassa kaupassaan.

Oletus 15.

Kanssakäyminen toisten kauppiaiden kanssa tukee kauppiaan henkistä itenäisyyttä.

Yhteenveto. Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen kauppiaan toimintavapauden osatekijänä on teema asioille, jotka antavat syyn jatkaa kauppiaana. Jos kauppiaan usko kauppiuden säilymiseen on suuri, niin hän on valmis tinkimään lyhyellä tähtäimen tavoitteistaan, kuten tulotasostaan ja vapaa-ajastaan. Jos kauppias ei usko kauppiasyrittäjyyden säilyvän, niin hänen halukkuutensa joustaa pienenee ja hän kokee toimintavapautensa rajoitetuksi.

Oletus 10 perustuu ajatukseen, jonka mukaan kauppiaan rooli K-ryhmässä on muuttunut ketjuliiketoimintauudistuksen myötä. Muutos jo sinällään aiheuttaa epävarmuutta, jota lisää ilman kauppiaita toimivan kilpailijan menestys Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Oletuksena on, että epävarmuus vähentää kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 11 perustuu siihen, että voisi kuvitella kasvuyrittäjiksi luonnehdittavien kauppiaiden kokevan epätietoisuutta siitä, miten toimimalla ketjussa pääsee suureen kauppapaikkaan. Kauppiaiden mielipiteisiin oletukseen 11 vaikuttanevat heidän tavoitteensa yrittäjinä. Oletuksena on, että epätietoisuus ketjun odotuksista vähentää kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja kokemusta toimintavapaudesta kaupassaan.

Oletus 12 perustuu tutkimuksiin piilevän tiedon (tacit knowledge) merkityksestä organisaation toimijoille (Nonaka 1994; Nonaka & Toyama 2003). On kiinnostavaa tietää, kokevatko kauppiaat Keskon olevan kiinnostunut heidän tietämyksestään paikallisesta kaupankäynnistä. Erityisesti kokeneilla kauppiailla on oletettavasti kertynyt paljon tietoa kaupastaan. Oletuksena on, että jos kauppiaat kokevat omaavansa piilevää tietoa liiketoiminnastaan, se vahvistaa heidän uskoaan kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja lisää kokemusta toimintavapaudesta.

Oletus 13 perustuu siihen, että ennen ketjutusta yhteistyö Keskon ja kauppiaiden välillä toimi ilman yksityiskohtaisia sopimuksia. Ketjuliiketoimintauudistus toi mukanaan yksityiskohtaisia sopimuksia, mutta olivatko ne seurausta luottamuksen puutteesta. Mitrosen (2002, 316) mukaan epäluottamusta esiintyi rivikauppiaiden ja Keskon johdon välillä. Yhteistyösopuolten keskinäinen luottamus ja luottamuksen arvoisena oleminen

muodostavat suhteen ytimen (mt. 281). Oletuksena on, että luottamuksen puute Keskon vähentää kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja vähentää kokemusta toimintavapaudesta.

Oletus 14 perustuu siihen, että Hyvösen (1990b, 178) mukaan osallistuminen luottamuskauppiastoimintaan tarjoaa kauppiaille vastavoiman Keskon vallankäytölle. Toisaalta kun huomioidaan Mitrosen (2002, 316) tulos, että nimenomaan rivikauppiaiden ja Keskon johdon välillä oli epäluottamusta, niin ymmärretään Stanfordin (1995, 170) havainto siitä, että franchising-antajan ja -ottajan yhteiselimestä tulee helposti molempien osapuolten eliittiryhmä. On mielenkiintoista kuulla sekä rivi- että luottamuskauppiaiden käsityksiä luottamuskauppiasjärjestelmän toimivuudesta. Oletuksena on, että luottamuskauppiasjärjestelmän tarjoama vähäinen vastavoima Keskon vallankäytölle vähentää kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja kokemusta toimintavapaudesta.

Oletus 15 perustuu siihen, että kauppiasverkoston rooli on tutkimuksissa todettu olevan kauppiasyrittäjille merkittävä (Hyvönen 1990a, 180; Römer-Paakkanen 2002, 181; Mitronen 2002, 215). Oletuksena on, että kanssakäyminen toisten kauppiaiden kanssa vahvistaa kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ja lisää kokemusta toimintavapaudesta.

3.4. Tutkimuksen viitekehys – malli kauppiaan kokemaan toimintavapauteen vaikuttavista tekijöistä

Teoreettisena vastauksena asetettuun tutkimuskysymykseen raportoidun aikaisemman keskustelun pohjalta voidaan esittää viitekehys kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta. Viitekehys lähtee agenttiteorian esittämästä tilanteesta, jossa kaksi eri jakeluportaalla olevaa toimijaa tekee kirjallisen sopimuksen yhteistoiminnasta. Päämies, Kesko, omistaa ketjukonseptit ja pyrkii saamaan agentit, kauppiaat, toimimaan haluamallaan tavalla. Päämiehellä on valta valita millä palkitsemistavalla se tehokkaimmin saavuttaa tavoitteensa. Agenttiteorian (Eisenhardt 1989) mukaan palkitseminen voi perustua tuotokseen tai käyttäytymiseen. Tuotokseen perustuva palkitseminen viittaa K-ryhmässä käytössä olevaan prosenttikorvausjärjestelmään, jossa kauppiaan maksut Keskolle määräytyvät

sovittuna prosenttina kaupan liikevaihdosta. Käyttäytymiseen perustuvaa palkitsemista olisi esimerkiksi kiinteä ketjumaksu.

Yrittäjyyskirjallisuuden sekä K-ryhmästä tehtyjen markkinointikanavatutkimusten avulla, omaa kaupanalan kokemusta hyväksikäyttäen, olen esittänyt mallin kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta (kuvio 7). Mallin rakentamista auttoivat K-ryhmästä tehdyt väitöskirjatutkimukset:

- Mannermaa (1989) teki käsiteanalyysin K-kauppiaan asemasta, jonka toimintavapausdimensiota tutkin tarkemmin.
- Hyvönen (1990a ja 1990b) tutki vallankäyttöä yhteistoimintaryhmissä ja löysi useita mielenkiintoisia asioita liittyen kauppiaan toimintavapauteen, kuten luotamuskauppiasjärjestön merkityksen vastavoimana Keskon vallankäytölle.
- Römer-Paakkanen (2002) toi esiin perheen tärkeän roolin kauppiasyrittäjyydessä. Joustavuus osoittautui olevan hyvin tärkeä asia yhdistettäessä yrityksen ja perheen tarpeita. Pyrin löytämään vastauksia siihen, miten ketjutus on vaikuttanut kauppiaiden käsityksiin perheyrittäjyydestä.
- Mitronen (2002) esitti mallin K-ryhmän kaltaisen hybridiorganisaation johtamiseen. Tutkimuksessa tuli ilmi lukuisia mielenkiintoisia kauppiaan toimintavapauteen liittyviä asioita, joita on käytetty hyväksi mm. oletuksissa kauppiaan uskosta kauppiasyrittäjyyden säilymiseen. Tutkimuksen tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että Mitronen teki tutkimuksen työskennellessään Keskossa.

Kesko organisoi K-ruokakaupat liiketoimintauudistuksessa (K1) vuonna 1995 neljään ketjuun: lähikauppa, market, supermarket ja citymarket. Ketjutuksessa saavutettiin neljä sisäisesti melko homogeenista ryhmää, joita johdettiin Keskon ketjuyksiköistä. Päätösvallan siirto kauppiailta Keskolle perustui Kilpailuviraston päätökseen, jolla kiellettiin kauppiaiden horisontaalinen yhteistyö. Kilpailuvirasto tavoitteli päätöksellään paremmin toimivaa hintakilpailua. Päätös uhkasi lopettaa K-kauppojen mainonnan, joka oli perustunut pääosin tuotteiden tarjousmainontaan. Uudessa toimintamallissa päätökset hinnoista tekee Kesko.

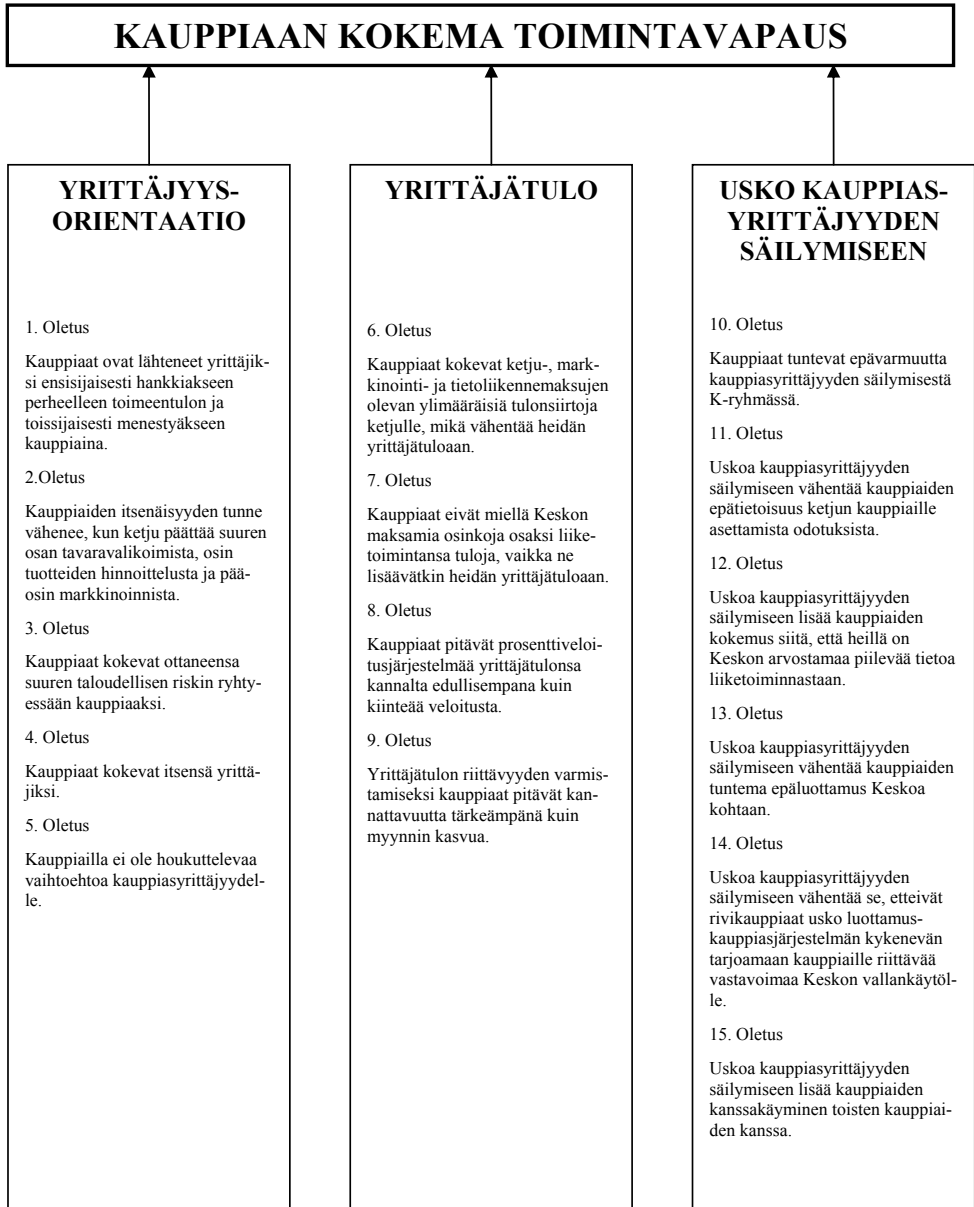
Vuonna 2001 Kesko tiivisti toimintaansa. Jäljelle jäivät Extra-, Pikkolo-, Market-, Supermarket- ja Citymarketketjut. Lisäksi Kesko ryhtyi kokeilemaan omissa myymälöissään Cassa-laatikkomyymäkonseptia vastatakseen saksalaisen halpamyymäläketjun

Lidl:n tuomaan hintakilpailuun. Muutosten seurauksena kauppiaiden valta rajoittui siihen, että he vastasivat kauppayrityksensä taloudellisesta toiminnasta ketjukonseptin asettamissa rajoissa. K-kauppiasliiton organisoima luottamuskauppiasjärjestelmä jäi toimintaan, mutta sillä oli enää valta antaa lausuntoja haluamistaan asioista ketjuyksiköille. Myös luottamuskauppiastoiminta organisoitiin perustumaan ketjuihin.

Teoreettista viitekehystä koettelen empiirisellä aineistolla. Viitekehys toimii työkaluna, jonka avulla pyrin vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan:

Miten kauppiaat kokevat toimintavapauden ketjuyrityksessä.

Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys kauppiaa kokemasta toimintavapaudesta ketjuirityksessä.

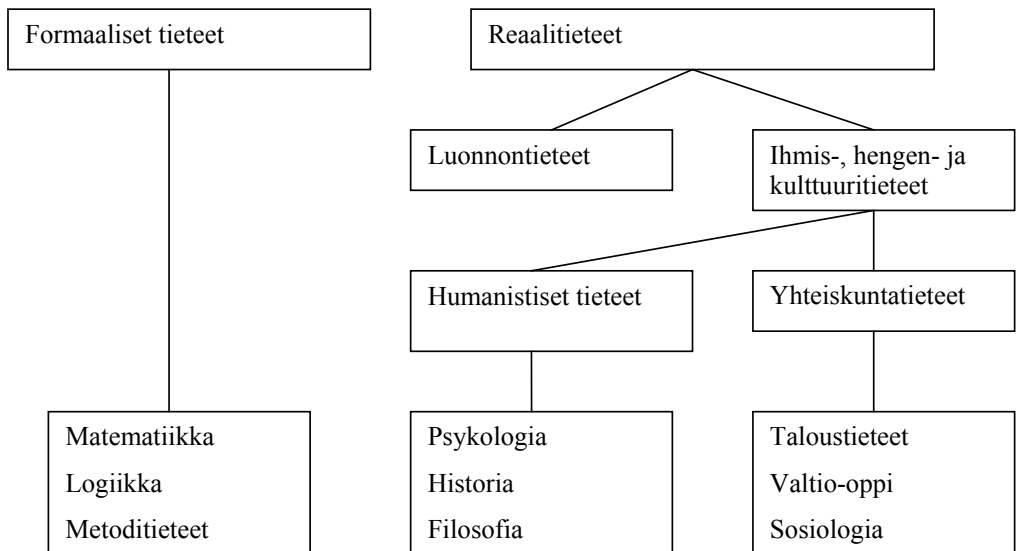


4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen metodologia. Metodologia tarkoittaa tietyn tilanteen tutkimiseen käytettyjen tekniikoiden yhdistelmää (Easterby-Smith ym. 2002, 31).

Uusitalo (2001) esittää tieteiden järjestelmän kuvion 8 mukaisesti.

Kuvio 8. Tieteiden järjestelmä



Lähde: Uusitalo 2001, 44

Tämä tutkimus kuuluu tieteiden hierarkiassa reaalitieteisiin, ihmistieteisiin, yhteiskuntatieteisiin ja erityisesti liiketaloustieteisiin.

Käytän tutkimuksessani ihmistutkimukseen liittyviä oletuksia, joita Hirsjärvi ja Hurme (2001, 16-19) luonnehtivat seuraavasti:

- 1) Kyky symbolisoida maailmaa on tärkein ihmistä luonnehtiva piirre.

Symbolijärjestelmistä kehittynein on kieli.

- 2) Ihmistutkimuksen lähtökohtana tulee olla organistinen eikä mekanistinen malli.

Ihminen eroaa koneista mm. pystymällä asettamaan itselleen uusia päämääriä ja muuttuu ajassa kokemustensa myötä ja on muuttuneena vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

- 3) Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on.

Yksilön tulevan käyttäytymisen ennustaminen on erittäin vaikeaa.

- 4) Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu.

Kun puhumme todellisuudesta, on kyse meidän subjektiivisesta tulkinnastamme, joka perustuu siihen, mitä olemme yhteisössä oppineet.

- 5) Emme voi tavoittaa ehdotonta totuutta.

Se, mitä tutkija ja tutkimusyhteisö pitää totuutena, muuttuu ajan kuluessa.

- 6) Ihmistä koskeva tutkimus koskee merkityksiä; tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisiä menetelmiä.

Ihmisyhteisöjen maailma on merkitysten maailma. Merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen on tutkimuksissa ongelmallista, ja tutkijan tulee kiinnittää vakavaa huomiota niiden asemaan tutkimustyön kokonaisuudessa.

- 7) Intersubjektiivisuuden oletus.

Jotta voimme toimia, niin meidän on oletettava, että voimme ymmärtää asiat samoin kuin toiset ihmiset ymmärtävät, eli oletamme intersubjektiivisuuden.

- 8) Tutkija on osa sosiaalista todellisuutta ja siten osa tutkimusprosessia.

Tutkija on yksi tutkimusvälineistä.

- 9) Valtatekijät vaikuttavat tieteeseen, joka siksi on arvositonnaista.

Koulukunnilla on valta määrätä käsitteiden sisällöstä.

- 10) Tutkimus on kontekstuaalista pikemminkin kuin universaalista.

Tutkimuksen on otettava huomioon sellaiset kontekstuaaliset tekijät kuin historia ja kulttuuri, koska todellisuus on keskenään hyvinkin erilaisten yksilöiden ja kulttuurien konstruoimaa.

11) Tutkimuksen tulee pyrkiä ekologiseen validiuteen.

Tutkimuksen pitää tulla ulos laboratoriosta, mennä ihmisten luo. Sen on otettava huomioon myös tutkittavien yksilölliset kontekstit. Vasta niistä käsin voidaan ymmärtää yksilöllisiä merkityksiä.

Esitän seuraavassa tekemäni tieteenfilosofiaa ja empiiristä tutkimusta koskevat valinnat.

4.1. Tieteenfilosofiset valinnat

Perinteisesti päättelyn muotoina on käytetty deduktiivista tai induktiivista päättelyä. Deduktiivisessa päättelyssä tunnettujen tosiasioiden pohjalta johdetaan yksityiskohtia, eli päättely etenee yleiseltä – esimerkiksi teoreettiselta – tasolta yksityiskohtiin (Grönfors 1982, 27). Induktiivinen päättely etenee loogisesti yksityiskohdista yleistykseen.

Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivista päättelyä. Siinä yhdistetään induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn piirteitä. Abduktiivinen päättely perustuu siihen, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus eli johtolanka (guiding principle). Uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä oletetaan. Johtoajatus voi olla luonteeltaan varsin epämääräinen intuitiivinen käsitys, tai se voi olla hyvin pitkällekin muotoiltu hypoteesi. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin ja olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita, uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä (Grönfors 1982, 33). Tämän tutkimuksen johtoajatus on, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee toimintavapautta kaupassaan, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan.

Pattonin (2002, 134) mukaan laadullisten viitekehysten kirjoja voidaan erotella niiden vastauksilla kuuteen ydinkysymykseen:

1) Mitä me uskomme todellisuuden luonteesta?

Ontologinen peruskatsomukseni eli oletukseni todellisuuden luonteesta perustuu siihen, että näen todellisuuden subjektiivisena ja moninaisena niin kuin tutkittavat sen kokevat.

Lisäksi katson todellisuuden olevan sosiaalisesti konstruoitu. Yrittäjän toimintavapauden arvioiminen pelkkien faktojen perusteella on mielestäni puutteellista, koska yksilöt kokevat esimerkiksi yrityksensä tuloksen eri tavoin riippuen mm. aiemmista tuloksista, elämäntilanteestaan ja kollegojensa tuloksista.

2) Miten me tiedämme, mitä me tiedämme?

Epistemologinen peruskatsomukseni eli oletukseni tiedon luonteesta ja tutkijan ja tutkitavan suhteesta on hermeneuttisen paradigman mukainen. Hyväksyn sen, että persoonallisuuteni ja tunteeni vaikuttavat tutkimukseen. Taustani kauppiasperheen lapsena vaikuttaa käsityksiini kauppiasyrittäjyydestä. Koen tutkimukseni suurena haasteena hallita tätä vaikutusta ja siinä koen ajan vaimentaneen tunteitani, kun olen ollut poissa päivittäisestä kauppatyöstä pitkän aikaa.

Kauppiaat ovat suurelta osin vaihtuneet sinä aikana, kun en ole ollut mukana K-ryhmän yhteistoiminnassa, joten monilla haastateltavilla ei liene ennakkokäsityksiä minusta. Osa haastateltavista on tuttujani, ja heidän kanssaan päässen haastattelun alusta alkaen luottamukselliseen keskusteluun. Tuttavuudesta on hyötyä valitessa pilottihaastateltavia, joiden valinnassa Yinin (2003, 79) mukaan pääkriteerejä ovat vaivattomuus, pääsy ja maantieteellinen sijainti. Tuttavuuden myötä haastattelut ovat vähemmän virallisia, mistä on hyötyä tutkimuksen pilottivaiheessa (Yin 2003, 79). Persoonallisuuteni vaikutus ilmennee minulle ennestään tuntemattomien kauppiaiden haastatteluissa siten, että he saattavat epäillä minun olevan ”Keskon mies”, koska tieto tutkimuksestani tulee K-kauppiasliiton kautta. Pyrin luomaan heidänkin kanssaan luottamuksellisen ilmapiiriin haastatteluissa. Glesne ja Peshkin (1992, 106) toteavat, että ystävyys haastateltavien kanssa ei ole välttämätön ehto tutkimuksen tekemiselle, mutta hyväksytyksi tuleminen ja luottamus ovat.

3) Miten meidän pitäisi tutkia maailmaa?

Metodologisista eli tutkimusprosessia koskevista oletuksista tärkein tässä tutkimuksessa on pyrkimys totuudellisuuteen (accuracy). Siihen pyrin mahdollisimman tarkalla raportoinnilla tutkimusprosessin kulusta. Verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen käyttämäni laadullinen tutkimusmetodi on vähemmän tarkka (precision) sisältäen lähinnä ”enemmän kuin”, ”suurin osa” tai ”melkein kaikki” –tyyppisiä arvioita asioiden yleisyydestä. Hammersleyn (1992) mukaan tarkkuutta voi olla myös ilman

numeroita. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 24) toteavat, että ”elleivät tiedot ole totuudenmukaisia, ei tarkkuuskaan auta”.

4) Mikä on tietämisen arvoista?

Tämä tutkimus on johdonmukainen syvennys tutkittavaan ilmiöön suhteessa aiempaan tutkimukseen. Hyvösen (1989) tutkimus vertikaalisesti integroiduista markkinointijärjestelmistä, Mannermaan (1989) käsiteanalyysi K-kauppiaan asemasta, Römer-Paakkasen (2002) tutkimus K-kauppiain perheyrittäjyydestä ja Mitrosen (2002) tutkimus K-ryhmästä hybridiorganisaationa ovat ansiokkaita väitöskirjoja, jotka kaikki liittyvät läheisesti kauppiaan toimintavapauteen. Tämä tutkimus korostaa ketjussa toimivien yrittäjien, K-kauppiain, kokemusta toimintavapaudestaan ketjun asettamissa rajoissa.

K-ryhmän menetettyä jo usean vuoden ajan markkinaosuutta kilpailijoilleen on syytä olettaa, että jotain ristiriitaa on sen välillä, mikä on K-kauppiain valmius sopeutua uuteen rooliinsa. On mielenkiintoista tietää, kuinka K-kauppiat – ketjuyrittäjät – kokevat toimintavapauden ketjuyrityksessä?

5) Mitä kysymyksiä meidän pitäisi esittää?

Laadullisen tutkimuksen kirjossa ei ole vakiintuneita kyselytraditioita, vaan jokaisen tutkimuksen kysymykset on mietittävä lähtien tutkimusongelmasta. Tässä tutkimuksessa kysymysten sijasta pyritään ohjaamaan haastateltavia tutkimusaiheeseen teemojen avulla. Teemoja täydennetään lisäkysymyksillä tarpeen mukaan.

6) Miten me henkilökohtaisesti osallistumme tutkimukseen?

Hermeneuttisen paradigman mukaisesti hyväksyn sen, että omilla kokemuksillani on vaikutusta tutkimustyöhöni. Patton (2002, 107) lainaa Moustakasta todeten, että heuristisessa tutkimuksessa tutkijalla täytyy olla omakohtaista kokemusta ja intensiivistä kiinnostusta tutkittavasta ilmiöstä. Heuristisessa tutkimuksessa tutkija on ensisijainen tutkimusväline.

Tutkijan asemaa pohdittaessa on valmistauduttava minimoimaan reaktiivisuuden vaikutus. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija vaikuttaa tutkittuihin ihmisiin niin, että nämä muuttavat käyttäytymistään. Käyttäytymisen muutos perustuu siihen, että ihmiset tietävät olevansa tutkittavana (Koskinen ym. 2005, 52). Reaktiivisuuden katsotaan kuuluvan väistämättä haastattelututkimukseen, eikä siitä ole tutkimukselle

haittaa kuin ääritapauksissa. Tässä tutkimuksessa piilee vaara reaktiivisuuteen, koska K-kauppiaat varovat puhumasta tutkijalle asioita, joista arvelevat olevan haittaa itselleen. Jos keskolaiset saavat tietoonsa, että joku kauppias on puhunut negatiivisia asioita yhteistyösuhteestaan Keskon kanssa, niin asialla saattaa olla vaikutusta kauppiaalle tarjottaviin kauppapaikkoihin. Ongelma esiintyy, jos tutkittavat eivät luota tutkijan puolueettomaan rooliin tai näkevät tutkijan vastustajaksi (Koskinen ym. 2005, 55).

Reaktiivisuutta voi hallita Koskisen ym. (2005, 56) mukaan seuraavilla tavoilla:

- Kotiläksyt kannattaa tehdä huolella, sillä tietävää tutkijaa ei huijata helpolla.
- Eettiset neuvottelut ja luottamuksellisuusneuvottelut kannattaa ottaa vakavasti. Tutuista organisaation sisällä voi olla erittäin suuri hyöty.
- Kannattaa miettiä, millaisena tutkijana esittäytyy.
- Tiedottamalla tutkimuksesta rehellisesti voidaan poistaa epäluuloja ja herättää luottamusta. Tiedottamisessa kannattaa varautua ainakin kolmeen kertaan: tutkimuksen alussa johdolle, henkilöstölle ja muille kyselijöille.

Pyrin hallitsemaan reaktiivisuutta esiintymällä rehellisesti tutkijana, jolla on K-kauppiasperheen tausta. Minulla on omaa kokemusta K-kauppiudesta isäni kaupassa. Vaikka en ole koskaan toiminut ”virallisesti” K-kauppiaina, niin olen tehnyt kauppiaan töitä ja kokenut itseni kauppiaaksi 1990-luvun alussa. Toimin jonkin aikaa myös Etelä-Suomessa toimineiden K-kauppioiden muodostaman yhteistyöryhmän puheenjohtajana, minkä ansiosta sain olla sopimassa Keskon edustajien kanssa ryhmämme tarjoustuotteista ja niiden hinnoittelusta²³. Ryhmän puheenjohtajana kohtaamani ongelmat liittyen ryhmän ohjaamiseen ovat auttaneet minua ymmärtämään Keskon toteuttamaa ketjutusta entistä paremmin. Sen jälkeen en ole työskennellyt kaupassa, mutta olen tehnyt sukulaisteni K-kaupoille mainontaa. Edellä kuvatun kaupanalan kokemukseni ansiosta olen aiheeseen kauppiaan toimintavapaudesta päätenyt, ja sen ansiosta minulla on pääsy K-ryhmän ”sisälle”. Toisaalta kokemukseni rajoituessa vähittäiskauppaportaaseen minulla ei ole luonnollista pääsyä Keskon ”sisälle” – tätä en pidä suurena haittana tutkimusel-

²³ Ale-ryhmä tavoitteli ostoetua sitoutumalla myymään tuotteet normaalia alhaisempaan hintaan kuukauden kerrallaan. Ryhmään kuului 67 K-kauppiasta, joilla kullakin oli yksi kauppa. Ryhmän toiminnan suurin ongelma oli, ettei sillä ollut keinoja valvoa jäsentensä hinnoittelua. Tiedossa oli, että osa kauppiaista osti ryhmän avulla tuotteet normaalia halvemmalla, mutta ei laskenut myyntihintaa sovitusti.

leni, koska Mitrosen asema oli tässä suhteessa päinvastainen ja tasapainon vuoksi on hyvä, että tehdään tutkimus myös yrittäjien näkökulmasta.

Ontologisesta näkökulmasta esittävät Easterby-Smith ym. (2002, 34) liiketaloustieteissä vallalla olevien positivistisen ja sosiaalisen konstruktionismin mukaisten tutkimusotteiden eroja seuraavasti kuvion 9 mukaisesti.

Kuvio 9. Positivismin ja sosiaalisen konstruktionismin mukaisten tutkimusotteiden eroja.

	Positivismi	Sosiaalinen konstruktionismi
<i>Tutkija</i>	on riippumaton kohteesta	on osa tutkittua ilmiötä
<i>Inhimilliset intressit (talous, politiikka ym.)</i>	eivät saa olla tärkeitä	ovat välttämätön osa tutkimusta
<i>Selitykset</i>	osoittavat kausaaliset suhteet ilmiöiden välillä	lisäävät ymmärrystä tutkitusta kohteesta
<i>Edistys tieteessä tapahtuu</i>	hypoteesien ja deduktiivisen päättelyn avulla	keräämällä rikas aineisto, joka analysoidaan aineistolähtöisesti
<i>Käsitteet</i>	operationalisoidaan mitattavaksi	sisältävät asianosaisten näkökulmat
<i>Analyysiyksikkö</i>	mahdollisimman pieni yksikkö	voi olla laaja, ”holistinen” tilanne, ilmiö tai prosessi
<i>Yleistäminen tapahtuu</i>	tilastollisesti	teoreettisesti
<i>Otanta edellyttää</i>	suurta tapausjoukkoa, jonka valinta on satunnaistettu	pientä tapausmäärää, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella

Lähde: Easterby-Smith ym. 2002, 30.

Sosiaalinen konstruktionismi eli tulkitseva tutkimusote liittyy läheisesti filosofian termiin 'hermeneutiikka'. Hermeneutiikka viittaa puhtaimmillaan tekstien tutkimukseen, jossa tutkija luo tekstistä tulkintoja, joita hän koettelee samaa tekstiä vasten "hermeneuttisessa kehässä" (Koskinen ym. 2005, 36). Koskisen ym. (2005, 36) mukaan postmodernismi erilaisine versioineen muodostaa oman konstruktivistisen luokkansa. Heidän mukaansa kriittinen realismi edustaa liiketaloustieteellisen tutkimuksen valtavirtaa, mutta tieteenfilosofista yhteisymmärrystä ei liiketaloustieteissä ole (Koskinen ym. 2005, 37). Subjektiivisuuden hyväksyminen osaksi tiedettä on Kasasen ym. (1991, 313) mukaan ehkä olennaisin seikka, joka erottaa tulkitsevan tutkimuksen positivismista.

Erilaisten epistemologisten lähestymistapojen vaikutuksia metodologiaan sosiaalitieteissä voidaan jäsentää kuvion 10 mukaisesti.

Kuvio 10. Erilaisten epistemologisten lähestymistapojen vaikutukset metodologiaan sosiaalitieteissä.

	Sosiaalitieteiden epistemologiat		
	Positivismi	Relativismi	Sosiaalinen konstruktionismi
<i>Metodien osat</i>			
Tavoite	Löytäminen	Paljastaminen	Keksiminen
Lähtökohta	Hypoteesit	Oletukset	Tarkoitukset
Malli	Kokeellinen	Triangulaatio	Vaikutus
Tekniikka	Mittaaminen	Kysely	Keskustelu
Tulkinta	Vahvistaminen/ hylkääminen	Todennäköisyys	Merkityksen antaminen
Tulos	Kausaalisuus	Korrelaatio	Ymmärtäminen

Lähde: Easterby-Smith ym. 2002, 34.

Sekä ontologisten että epistemologisten lähestymistapojen suhteen ei ole löydettävissä "puhdasta" ajattelumallia, joka sopisi täysin käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Tapa

yhdistää eri tieteenfilosofisia käytäntöjä on yleinen (Easterby-Smith ym. 2002, 41). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin oleellista sitoutua joihinkin ontologisiin ja epistemologisiin lähestymistapoihin, jotka ohjaavat tutkimuksen tekemistä – ilman sitoutumista saattavat tutkimustulokset perustua teorioihin, joita käytetty tutkimusmetodi ei tue (Kovalainen 2000).

Kuviossa 10 esitetyistä epistemologisen lähestymistapojen vaihtoehtoista tutkia kauppiasyrittäjien toimintavapautta ketjuissa sopii sosiaalinen konstruktionismi, koska:

- Olen tutkijana osa tutkittavaa ilmiötä, vaikkakaan en ole kauppias enkä keskolainen.
- Inhimilliset intressit eli kauppiaiden omat intressit ovat välttämätön osa tutkimusta.
- Selitykset lisäävät ymmärrystä yrittäjien käsityksistä toimia kauppiaina ketjussa.
- Edistys tieteessä tapahtuu keräämällä rikas aineisto, joka analysoidaan aineistolähtöisesti.
- Käsitteet sisältävät asianosaisten näkökulmat; osa tulee aiemmin samaa kohde-ryhmää käsitelleistä tutkimuksista ja osa käytännöstä.
- Analyysiyksikkö on yrittäjyyden mahdollisuudet ketjussa, vaikka tutkimusyksikkö on kauppias.
- Yleistäminen tapahtuu teoreettisesti.
- Otanta edellyttää pientä tapausmäärää, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella.
- Tutkimuksen tavoite on kuvata ja mahdollisuuksien mukaan ”keksiä” yrittäjyyden mahdollisuuksia ja rajoituksia ketjuyrityksessä.
- Lähtökohtana ovat kirjallisuudesta ja omasta kaupanalan kokemuksestani johdetut oletukset yrittäjyydestä ketjuyrityksessä. Tämä kohta on kuviossa 10 relativismin sarakkeessa ja poikkeaa siten sosiaalisen konstruktionismin luonnehdinnasta. Valinta on tehty siksi, että oletukset ovat tutkimuksellisesti helpompi hallita kuin abstraktimmat ”tarkoitukset”. Oletukset heijastavat tarkoituksia.
- Malli (design) on vaikutus (reflexivity), mutta käytän tutkimuksessa myös triangulaatiota hakemalla tietoa sekä kirjallisista lähteistä, joita ovat K-ryhmän omat

lehdet ja muu ammattikirjallisuus, että haastattelemalla K-kauppiasliiton toimitusjohtajaa ja muutamaa keskolaista.

- Tutkimusmetodi on keskustelu ja tarkemmin sanoen teemahaastattelu.
- Tulkinassa pyritään merkityksen antamiseen (sense-making).
- Tutkimuksen tuloksena on ymmärtää paremmin ketjuyrittäjän toimintaa.

Sosiaalisen konstruktionismin merkitys on siinä, että todellisuus on ”läpikotaisin sosiaalisesti konstruoinut, eli se on rakentunut merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään” (Alasuutari 2001, 60).

4.2. Empiirisen tutkimuksen valinnat

Tutkimuksen empiirisen osan tehtävä on koetella viitekehysmallin oletusten vastaavuutta käytännössä. Abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti tutkimuksessa on ensin puettu johtoajatus ja aiempi teoreettinen keskustelu kauppiaan toimintavapaudesta teoreettiseksi viitekehyyksi. Viitekehyyksen avulla on laadittu teemat, joiden avulla pyritään saamaan selville kauppiaiden kokemuksia toimintavapaudestaan ketjukaupassa.

Tutkimuksen havaintoyksikkö on kauppias, joka toimii yrittäjänä K-ryhmään kuuluvassa ketjukaupassa.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, johon liittyviä valintoja käsittelen seuraavaksi.

4.2.1. Tutkimusotteen valinta

Olen valinnut tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen, johon liittyviä asioita esittelen seuraavaksi.

4.2.1.1. Laadullinen tutkimus

Perinteisesti laadullisen tutkimuksen käyttöä on markkinointikirjallisuudessa pidetty esitutkimuksena määrälliselle tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ”aavistusten” ja oletusten yleisyyttä, minkä jälkeen voidaan tehdä esimerkiksi

kyselytutkimus löydettyistä ilmiöistä (Parasuraman 1991, 252). Kuitenkin valinnan määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä ratkaisee tutkittava ilmiö. Ei-mittaavalla laadullisella tutkimusotteella on liiketaloustieteissä niin yrityshallinnossa kuin markkinoinnissa vahva asema (Uusitalo 2001, 79).

Alasuutari (2001) erottaa laadullisessa tutkimuksessa näyte- ja faktanäkökulman. Näytenäkökulmasta katsoen tutkimusmateriaalia ei pidetä väittämänä todellisuudesta eikä todellisuuden heijastumana, vaan tutkittavan todellisuuden osana (mt. 114). Näytenäkökulman vastakohdassa, faktanäkökulmassa, ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan (Koskinen ym. 2005, 62). Faktanäkökulmassa tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä tai mielipiteistä. Faktanäkökulmasta on kyse, jos voidaan epäillä, että tutkittava voi olla epärehellinen (Alasuutari 2001, 91). Tässä tutkimuksessa sovelletaan faktanäkökulmaa. Tutkittavien antaman informaation luotettavuutta pyritään parantamaan humanistisella metodilla eli pyrkimällä luottamukselliseen suhteeseen tutkittavien kanssa. Jos tutkittava luottaa tutkijaan, niin hänen voidaan olettaa antavan rehellistä tietoa kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta on mahdotonta arvioida, antavatko tutkittavat luotettavaa tietoa tuntemuksistaan ja kokemuksistaan jostain ilmiöstä (Koskinen ym. 2005, 97). Laadullisen menetelmän valintaa perustellaan sillä, että näin voidaan tuottaa uutta ja kumuloituvaa tietoa yrittäjyyden ilmiöstä (Fayolle 2003, 36).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan muun muassa aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, hypoteesittomuus ja tutkijan asema.

Aineistonkeruumenetelmä

Eskolan ja Suorannan (1998, 15-16) mukaan laadullinen aineisto tarkoittaa pelkistetyimmillään tekstiä. Teksti on voinut syntyä joko tutkijan toimesta – haastattelut ja havainnot – tai tutkijasta riippumatta – esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat ja omaelämäkerrat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden – aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin – kietoutumista yhteen.

Tutkittavien näkökulma

Laadullista tutkimusta luonnehtii Koskinen ym. (2005, 31-32) mukaan yksittäisten tapausten erittely, joka tehdään tapauksiin osallisten ihmisten näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa haastatellaan kauppiaita, joiden toimintavapautta kaupassaan pyritään kuvaamaan. Objektiivisuuteen pyritään siten, että tutkija ei tarjoa omia käsityksiään haastateltaville, vaan antaa heidän kertoa omia kokemuksiaan teemojen ohjatessa haastattelun kulkua. Eskola ja Suoranta (1998, 15) epäilevät, ettei tämä ole lopulta mahdollista laadullisessakaan tutkimuksessa, mutta ainakin tutkija voi yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa, koska objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta (Eskola ja Suoranta 1998, 15).

Tämän tutkimuksen johtajatuksena on, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee toimintavapautta kaupassaan, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan. Ketjutoimintamallissa ketjuyksikkö on ottanut hoitaakseen tehtäviä kauppiailta, mutta edelleen kauppiaille on taloudellinen riski liiketoiminnastaan. Voidaan olettaa, että kauppiaiden mahdollisuudet vaikuttaa yrittäjätuloonsa ovat vähentyneet.

Hypoteesittomuus,

Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus (oletuksettomuus) tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Toisaalta he toteavat tutkijan havaintojen olevan aina latautuneet aikaisemmilla kokemuksilla. Eskolan (1975, 10) mukaan oletuksia ei tarvita lainkaan, kun tutkimuksen tarkoituksena on jonkin asian kuvaaminen. Hänen mukaansa oletusten tarve alkaa vasta sitten, kun pyritään selittämään jokin ilmiö.

Eskola ja Suoranta (1998, 20) esittävät Kaplanin (1964) ideaa mukaillen, että aineistojen tehtävänä ei ole perinteisesti oletusten todistaminen vaan oletusten keksiminen. Sitä aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia eikä vain todentaa ennestään epäilemäänsä. Tässä tutkimuksessa pyritään nimenomaan löytämään uusia asioita kauppiaiden toimintavapaudesta, koska aihetta on tutkittu niin vähän, että on mahdollista löytää uusia näkökulmia.

Eskolan (1981, 93) mukaan tärkeintä tutkimusraportoinnissa on huomion kiinnittäminen olennaisiin asioihin – sellaisiin, jotka todella vaikuttavat tutkittaan ilmiöön. Olennaisiin asioihin pyrin yhdistämällä ennakkokäsitykseni aiempaan teoreettiseen tutkimukseen kauppiaan toimintavapaudesta viitekehykseksi, jota empiirisen aiheiston tehtävänä on koetella käytännössä.

Koskinen ym. (2005, 41) mukaan oletuksia luodaan myös laadullisessa tutkimuksessa. Niiden käyttö perustuu siihen, että yhteiskuntatieteissä teorioiden sijasta puhutaan usein teoreettisesta orientaatiosta. Sille on luonteenomaista se, että valinta ajattelua muokkaavien teorioiden välillä perustuu paljolti tutkijan mieltymyksiin ja historiaan. Tällöin tieteellisillä perusteilla ei ole välttämättä paljoakaan tekemistä teorioiden valinnan kanssa. Teorian rooli on ohjata tutkijan ajattelua.

Alasuutarin (2001, 269) mukaan valmiiden oletusten esittäminen tutkimussuunnitelmassa edellyttäisi, että kohde jo tunnetaan varsin hyvin ja että kyse on jatkotutkimuksesta. Tunnen K-kauppiaiden elämää varsin hyvin oman perheeni kokemuksen myötä. Lisäksi tämä tutkimus on jatkoa Mannerman (1989), Hyvösen (1990), Römer-Paakkasen (2002) ja Mitrosen (2002) tutkimuksille kauppiaiden elämästä. Kuvatussa valossa oletusten esittäminen on tässä tutkimuksessa perusteltua.

Viitekehyksessä esitetyt oletukset ovat johtoajutukseni ja aikaisemman teoreettisen keskustelun synteisistä johdettuja lauseita. Niiden tehtävänä on 1) konkretisoida johtoajutukseni yksityiskohtaisempaan muotoon yhdistettynä aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun ja 2) toimia aputeemoina, joiden avulla ajatus kauppiaan toimintavapauden muodostumisesta pysyy ”hanskassa”. Esitetyt oletukset eivät ole ymmärrettävissä samalla tavalla muodollisiksi hypoteeseiksi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tapana tehdä. Viitekehyksessä esitetyt oletukset saavat empiirisen tutkimuksen myötä joko vahvistusta tai uuden muodon. Toki oletukset voivat myös osoittautua olevan vailla merkitystä kauppiaille.

Tutkijan asema

Eskolan ja Suorannan (1998, 20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on toisella tavalla keskeinen kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Ensinnäkin tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka antaa hyvin yleisesti ottaen mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkijalta vaaditaan laadullisessa tutkimuksessa paljon tutkimuksellista mielikuvitusta, esimerkiksi uusien menetelmällisten tai kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemistä.

Käsitteisiin objektiivinen ja subjektiivinen on latautunut myös jako tarkkuus vs. epätarkkuus. Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty epäilyksiä siitä, miten esimerkiksi kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus olisi jollakin tavoin tarkempi menetelmä kuin vaik-

kapa eläytymismenetelmä (Eskola ja Suoranta 1998, 22). Kysymys on tarkoituksenmukaisuudesta, mikä ohjaa käyttämään kuhunkin ongelmaan sopivinta tiedonkeruutapaa.

Glesne ja Peshkin (1992, 35-37) katsovat tutkijalla olevan kaksi roolia: tutkija ja oppilas. Ensinnäkin tutkimuksen tekijän on heidän mukaansa tärkeää muistaa koko tutkimusprosessin ajan olevansa tutkija – niin haastattelutilanteissa kuin esimerkiksi kaupassa asioidessaan. Toiseksi tutkijan on maltettava pysyä oppilaana, joka on avoin uusille ideoille eikä esiinny tutkimansa ilmiön asiantuntijana tai auktoriteettina. Tämä ei sulje pois tosiasiaa, että tutkijan aiempi kokemus määrittää sen, mistä ilmiöstä tutkija on kiinnostunut ja mitä asioita hän siinä pitää merkittävinä. Edelleen tutkijan henkilökohmainen tausta mukaan lukien sosiaalinen asema vaikuttaa tutkijan mahdollisuuksiin saada vastauksia tutkittavalta ryhmältä (Easterby-Smith ym. 1991, 49). Nämä ajatukset ovat yhdenmukaisia sen kanssa, että epistemologinen peruskatsomukseni on hermeneuttisen paradigman mukainen.

Valintaa laadullisen tutkimukseen ohjaa kokemukseni siitä, että vahvuutenani tutkijana on keskusteluyhteys kauppiaiden kanssa. Isäni ja sukulaisteni K-kauppojen välityksellä olen ollut pitkään tekemisissä kauppiaiden päivittäisen työn kanssa. 1990-luvun alussa olin myös puheenjohtajana Etelä-Suomessa toimineiden 67:n K-kaupan muodostamassa yhteistyöryhmässä.

4.2.1.2. Monitapaustutkimus

Käsillä olevaa tutkimusta voidaan luonnehtia paitsi teemahaastattelututkimukseksi, myös monitapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa huomio on tietyissä tilanteissa esiintyvän dynamiikan ymmärtäminen (Eisenhardt 1989, 534). Kyseessä ei ole samalla tavalla menetelmä kuin teemahaastattelututkimus, vaan tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä (Koskinen ym. 2005, 154). Yinin (2003, 13) mukaan tapaustutkimus sopii erityisesti tutkittaessa ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa ja kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selviä.

Perren ja Ram (2004, 86) luokittelevat tapaustutkimukset sen mukaan, miten ne suhtautuvat sosiaalisen maailman luonteeseen ja mikä on niiden tutkimusyksikkö. Sosiaalisen maailman voi nähdä objektiivisena tai subjektiivisena. Subjektiivisessa näkemyksessä

ollaan kiinnostuneita ymmärtämään se, miten yksilö luo, muokkaa ja tulkitsee maailmaa (Perren & Ram 2004, 84). Tutkimusyksikkö tapaustutkimuksissa on usein joko organisaatio tai yksilö. Tutkimusyksikkö voi olla myös jokin muu: Römer-Paakkanen (2002) tutki perheyrittäjyyttä tutkimusyksikkönään yrittäjän kotitalous-yritys –kompleksi.

Perren ja Ram (2004, 93) toteavat, että ”yrittäjien tarinoihin perustuvien tapaustutkimusten sydän on ymmärtää yrittäjien henkilökohtainen ja subjektiivinen käsitys maailmasta”. Tällaisten tutkimusten etu on saada näkemystä yrittäjän subjektiivisesta tulkinnasta tutkittavasta ilmiöstä, mitä voidaan laajentaa tutkimalla useita yrittäjiä. Haittana on, että lukijalle on vaikea esittää tarinoiden merkitys suhteessa tutkimuksen avaintemoihin.

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen maailma nähdään subjektiivisena ja ollaan kiinnostuneita yrittäjän tulkinnasta ketjuysteistä. Havaintoyksikkö on ketjukauppias, joita tutkitaan useita tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Yinin (2003, 9) mukaan tapaustutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kysytään ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä tietystä ilmiöstä, johon tutkijalla ei ole kontrollia.

4.2.1.3. Haastattelututkimus

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tietoa voi kerätä suorasti tai epäsuorasti. Yleinen tapa on kysyä ihmiseltä hänen uskomuksiaan, kokemussisältöjään ja arvostuksiaan. Suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, nimitetään haastatteluksi. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla myös pelkkä yhdessäolofunktio (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Toisaalta haastattelu on inhimillistä vuorovaikutusta kaikkine siihen liittyvine epävarmuuksineen (Glesne & Peshkin 1992, 63).

Haastattelututkimuksella on sekä etuja että haittoja. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) esittävät, että haastattelua käytetään empiirisen aineiston keräämiseen, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Kauppiaan rooli, kun tutkitaan yrittäjän kokemuksia toimintavapaudestaan ketjuityk-

sessä, on olla aktiivinen osapuoli, joka antaa tutkijan johtoajutuksesta ja aiemmasta tutkimuksesta johdetuille oletuksille merkityksiä. Kauppiaalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti teemojen osoittamista asioista. Haastattelutilanteessa tutkija voi verbaalisen sisällön lisäksi tehdä havaintoja haastateltavan ulkoisesta olemuksesta, äänensävyistä sekä kasvon ilmeistä, joiden avulla tutkija voi esittää lisäkysymyksiä (Easterby-Smith ym. 1991, 73).

Laadullinen tutkimusote on sopiva myös, kun kysymyksessä on vähän tutkittu alue. Liiketaloustieteen alaan kuuluvia väitöskirjatutkimuksia K-kauppiaista on tehty neljä: Mannermaa (1989) teki käsiteanalyysin kauppiaan asemasta, Hyvönen (1990a) tutki vertikaalisten markkinointijärjestelmien integraatiota, Römer-Paakkanen (2002) tutki ketjuyrittäjyyttä perheyrittäjyyden näkökulmasta ja Mitronen (2002) puolestaan K-ryhmän johtamisjärjestelmää. Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa kauppiasyrittäjän toimintavapaudesta ketjuyrityksessä kauppiaan kokemana. Käsiteltäviä asioita olisi vaikea tutkia esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan laadullinen tutkimusote on sopiva myös, kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja kun aihe on arka tai vaikea. Voidaan olettaa, että toimintavapaudesta puhuminen on K-kauppiaille arka asia, koska aihetta on käsitelty vahvaa kritiikkiä Kesko kohtaan esitetyissä kirjoissa (Ojajarju 1988; Väänänen 1999) Kauppiasyrittäjän kokemukset toimintavapaudestaan ketjuyrityksessä antavat uutta tietoa yrittäjyyden ja ketjunohjauksen yhdistämisestä. Araksi kauppiaan toimintavapaudesta puhumisen tekee se, että voidaan olettaa kauppiaan joutuvan Keskon epäsuosioon, jos hänen kuullaan arvostelleen Keskon toimia.

Easterby-Smith, Thorpe ja Lowe (1991, 74) pitävät laadullista tutkimusotetta sopivana, kun on välttämätöntä ymmärtää haastateltavan ajatusmaailmaa voidakseen ymmärtää tämän mielipiteitä ja uskomuksia jostakin tietystä tilanteesta. Haastattelututkimus antaa myös mahdollisuuden syventää saatavia tietoja, kun lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Ei niin hyvää, ettei jotain huonoakin - haastattelun haittana pitävät Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) sitä, että haastattelu vie aikaa. Haastateltavien valitseminen, yhteystietojen hankkiminen, haastatteluajan sopiminen sekä itse haastattelun suorittaminen vievät aikaa. Myös haastattelumateriaalin purkaminen on hidasta. Tässä tutkimuksessa haastattelun valitseminen empiirisen aineiston hankintamenetelmäksi perustui sen sopivuuteen tutkimusongelmaan, eikä siihen kuluva aika estänyt valintaa.

Haastatteluun sisältyy monia mahdollisuuksia virheisiin, jotka voivat aiheutua niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä, jos haastateltava antaa vastauksia, joiden olettaa olevan sosiaalisesti hyväksyttäviä tai haastattelijan toivomia. Näiden virheiden mahdollisuutta pienentää se, että haastateltava luottaa haastatteliijaan (Easterby-Smith ym. 1991, 77). Tässä tutkimuksessa haastateltavan luottamusta haastatteliijaan lisännee jälkimmäisen tausta K-kauppiasperheessä. Tutkijan taustaa kaikki haastateltavat eivät etukäteen tiedä, mutta haastattelun alussa kerron taustoistani. Tämän toivon parantavan sosiaalista vuorovaikutusta haastattelutilanteessa.

Eskolan (1975, 185-186) mukaan tärkeimmät syyt virheiden syntymiseen haastattelututkimuksessa liittyvät haastattelijan ja haastateltavan ominaisuuksiin, heidän välillään vallitsevaan suhteeseen ja haastattelutilanteeseen. Tutkijan on vältettävä oman kantansa vaikuttamasta haastateltavaan. Tutkimukseni suuri haaste onkin välttää kauppiaan toimintavapautta koskevan oman kantani välittymistä haastateltaville. Oltuani vuosia pois vähittäiskaupan päivittäisestä työstä olen päässyt tarkastelemaan kauppiaan työtä hieman etäämpää, mikä oletettavasti vähentää omien näkemysteni vaikutusta haastateltaviin. Ehkä myös iän myötä asioita katsoo laajemmasta perspektiivistä, mikä yleensä tarkoittaa asioiden muuttumista monitahoisemmiksi kuin alkujaan on näyttänyt. Haastattelutilanteessa oleellista on kuuntelu – nauhuri pystyy nauhoittamaan keskustelun, mutta vain tutkija itse pystyy kuuntelemaan (Glesne & Peshkin 1992, 76). Tässä asiassa vuosien myötä kertynyt kokemukseni vuorovaikutuksesta ja haastattelujen tekemisestä kantaa toivoakseni hedelmää.

Haastattelun haittana on pidetty Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointia, tulkintaa ja raportointia, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. Laadullisen aineiston analyysiä käsitellään laajemmin luvussa 4.2.3.

Laadullisen tutkimukseni aineiston keräämisen metodiksi valitaan haastattelu, koska minulla on pääsy tutkittavien luo tekemään henkilökohtaista haastattelua. Uskon kauppiaiden luottavan minuun ja kertovan minulle asioistaan avoimemmin kuin henkilölle, jonka he kokevat joko K-ryhmän keskolaiseksi tai ulkopuoliseksi, koska tutkin asioita, joita kauppiaat eivät halunne tulevan Keskon tietoon heidän sanomanaan.

4.2.1.4. Teemahaastattelu

Haastattelut jaetaan neljään tyyppiin (Eskola & Suoranta 1998, 86):

- strukturoitu haastattelu
- puolistrukturoitu haastattelu
- teemahaastattelu
- avoin haastattelu.

Strukturoitu haastattelu viittaa lomakehaastatteluun, jossa kysymykset ovat kaikille samat. Siinä oletetaan, että myös kysymysten merkitys on sama kaikille ja vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös fokusoiduksi tai puolistandardoiduksi haastatteluksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) nimittävät teemahaastatteluksi yhtä puolistrukturoidun haastattelun lajia, joka pohjautuu Mertonin, Fisksen ja Kendallin (1956; ref. Hirsjärvi & Hurme 2001)) esittämään kohdennettuun eli fokusoituun haastatteluun. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa syvähaastattelusta siten, että jälkimmäisessä pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen (Koskinen ym. 2005, 104).

Kohdennettuun haastatteluun kuuluu se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Tässä tutkimuksessa tietty tilanne on toimiminen kauppiasyrittäjänä ketjun määrittämässä rajoissa. Toinen teemahaastattelulle ominainen piirre on Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan se, että tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Nämä piirteet täytyvät käsillä olevassa tutkimuksessa sillä, että olen johtanut aiempien kauppiaan toimintavapaudesta tehtyjen tutkimusten ja oman kaupanalan kokemukseni perusteella oletukset kauppiaan toimintavapaudesta. Oletusten perusteella olen laatinut teemahaastattelurungon (liite 3).

Teemahaastattelussa keskeisiä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelussa on oleellista yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun eteneminen keskeisten teemojen varassa. Vuorovaikutuksessa on tosin vaaroja. Alasuutarin (2001, 148) mukaan hyvin luottamuksellisessa tutkimussuhteessa tutkija saattaa ymmärtää tutkittavaa ”liian” hyvin, jolloin helposti jää lisäkysymyksiä tekemättä. Tätä vaaraa vältän tekemällä teemoihin perustuvan haastattelurungon (liite 3), johon sisällytän joitakin lisäkysymyksiä ja olemalla valppaana, jos tutkittavilta tulee uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Haastattelurunko 1) antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset, ja 2) varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti – nämä funktiot ovat monesti keskenään ristiriidassa keskenään. Niinpä hyvä haastattelurunko on ennemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista (Koskinen ym. 2005, 108). Pidän myös mielessä Koskisen ym. (2005, 108) toteamuksen, että jos haastattelijä teroittaa itselleen, että hänen tehtävänsä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, ei kiistellä haastateltavan kanssa, on haastattelussa vaikea epäonnistua.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit ja teema-alueet, on kaikille sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu.

Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää, joka perustuu kielen käyttöön (Hirsjärven & Hurmeen 2001, 48). Keräämällä empiirisen aineiston teemahaastatteluin hyödynnän sen, että minulla on yhteinen kieli haastateltavien kanssa.

Yrittäjiä tutkittaessa on käytetty kyselytutkimusten lisäksi myös mm. narratiivista tutkimusmenetelmää, jossa tutkittavat saavat esittää kertomuksia elämästään. Kertomusten avulla voidaan avata uusia näkökulmia mm. määriteltäessä yrittäjää (Johansson 2004, 285). Valitsemani teemahaastattelumenetelmä voidaan nähdä kysely- ja narratiivisen tutkimuksen välimuotona, jossa haastateltavalle ei anneta yhtä suurta vapautta kertoa elämästään kuin narratiivisessa tutkimuksessa. Toisaalta haastateltavilla on mahdollisuus kertoa suullisesti asioita tutkijalle, mikä ei ole mahdollista kyselytutkimuksissa.

Teemojen avulla haastateltavien kertomuksia voidaan pyrkiä rajoittamaan tutkimusongelmaan liittyviksi.

4.2.2. Aineiston hankinta

Hankin empiirisen aineiston K-ruokakauppialta teemahaastatteluin. Seuraavaksi esittelen aineiston valintaperusteet ja kuvauksen aineiston hankintaprosessista.

4.2.2.1. Aineiston valintaperusteet

Tutkimuksessa havaintoyksikkönä on kauppias, jonka kokemuksia toimintavapaudesta kaupassaan tutkin. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuus ei anna selkeää ohjetta siitä, montaako kauppiasta pitäisi haastatella saadakseen luotettavan vastauksen tutkimusongelmaan. Tapaustutkimus voidaan tehdä vaikka vain yhtä kauppiasta haastattelemalla. Monitapaustutkimusta pidetään suositeltavampana kuin yhden tapauksen tutkimusta, koska useampi tapaus 1) antaa enemmän valtaa tehdä analyttisiä päätelmiä ja 2) sisältää suuremmalla todennäköisyydellä erilaisia tapauksia (Yin 2003, 53). Ehkä selkein ohje haastateltavien määrästä on, että ”haastattele niin monta kuin on välttämätöntä, jotta saat tarvitsemasi tiedon” (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Myöskään aineiston koolla ei katsota olevan välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tästä syystä yhtä tärkeää kuin pyrkiä kokoamaan rajattu laadullinen aineisto on alusta lähtien pyrkiä kehittämään teoreettista herkkyyttä kohdeilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 62).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58-60) mukaan on kolme tapaa valita haastateltavia kohdejoukosta, joka tässä tutkimuksessa koostuu kaikista K-kauppiaista. Yleisin tapa on harkinnanvarainen näyte, jota on perusteltu laadullisessa tutkimuksessa sillä, että tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä ja etsimään uusia nä-

kökulmia ilmiöihin. Toinen tapa on lumipallo-otanta, jossa tutkija etsii ensin muutamia avainhenkilöitä, jotka ovat hyvin mukana tutkittavassa toiminnassa. Heidät haastateltuaan tutkija pyytää avainhenkilöitä nimeämään muita henkilöitä, jotka saattaisivat puhua täydentäen jo saatua tietoa. Tämä ryhmä antaa jälleen uuden ryhmän nimet – ”lumipalloilu” voi jatkua, kunnes ei enää tule uusia nimiä.

Kolmas tapa valita haastateltavia ja erityisesti rajata heidän lukumääräänsä on saturaatio-menetelmä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 60) mukaan siinä haastatellaan henkilöitä niin kauan, että uudet haastateltavat eivät anna enää olennaista uutta tietoa. Saturaatiomenetelmässä tutkijan on itse pystyttävä päättämään, missä pisteessä haastattelut riittävät teoreettisten tulosten saamiseen. Saturaation ajatus perustuu Eskolan ja Suorannan (1998, 63) mukaan Bertaux:ta (1981) peräisin olevaan ideaan: tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada, ainakin jos kirjoittajien kokemus- ja kulttuuritausta pysyy suurin piirtein samana. Lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota, ja aineiston tietty peruslogiikka (lausumien, puhetapojen jne.) alkaa toistua. Alun perin käsitteen ovat sosiaalitieteisiin tuoneet Glaser ja Strauss (1967).

Eskolan ja Suorannan (1998, 63) mukaan on selvää, että minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa, ellei ole selvillä siitä, mitä aineistostaan hakee: ”painotamme tässäkin teoreettisten linssien keskeisyyttä - ei niin, että itsellä olisi pakko olla valmiina teoria A, vaan niin, että aineistoa lukemalla siitä alkaa näkyä jotain kiinnostavaa, joka sitten johdattaa etsimään lisää samantapaisia lausumia, aineiston eroja ja yhtäläisyyksiä tuon tai tämän teoreettisesti kiinnostavan teeman kannalta. Tarvittaisiin siis vankkaa lukeneisuutta aiheesta”. Jos saturaatiopistettä ei osaa määrätä etukäteen, niin sitä voi tarkkailla tutkimusta tehdessään; kunhan sitä ei käytä hienona selityksenä kyllästymiselleen tai laiskuudelleen (Eskola & Suoranta 1998, 64).

Eisenhardtin (1989, 537) mukaan case-tutkimuksissa on perusteltua valita tutkittavat tapaukset teoreettisella otannalla. Teoreettisessa otannassa haastateltavat kauppiaat valitaan harkinnanvaraisesti. Harkinnan osuutta voidaan rajata luokittelemalla kohdejoukko ja valitsemalla kuhunkin luokkaan haastateltavia, jolloin valitut paremmin edustavat tutkimusongelman näkökulmasta kohdejoukkoa. Valintaa ohjaa tällöin ajatus, että pyritään saamaan mahdollisimman erilaisia ja erilaisissa tilanteissa olevia kauppiaita mukaan tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa K-ruokakauppiat on luokiteltu seitsemän luokkamuuttujan mukaan:

1. ketju,
2. kauppiaskokemus,
3. kilpailutilanne,
4. sukupuoli,
5. osallistuminen luottamuskauppiastoimintaan,
6. kauppapaikan omistaminen,
7. paikkakunta.

Valitsin ketjuiksi K-market- ja K-supermarketketjut, koska ne edustavat K-ketjuista niitä kahta ketjua, joissa kaupanalan kokemukseni mukaan kauppialla on eniten vaikutusta ketjun menestykseen. K-marketketjuun kuului vuonna 2004 331 kauppa, joiden myynti edusti 23 %:a K-ruokakauppojen kokonaismyynnistä Suomessa. K-supermarketketjuun kuului vuonna 2004 153 kauppa, joiden myynnin osuus oli 30 % (Keskon toimintakertomus 2004). Sekä K-market- että K-supermarketketjuihin kuuluu varsin erikokoisia kauppiaita. K-ryhmässä ei ole tiukasti organisoitua pienistä kaupoista koostuvaa kauppiasketjua – K-extrakauppojen ketjunohjaus on varsin vähäistä ja K-Pikkoloissa on sekä kauppiaita että myymälänhoitajia.

Kauppiaskokemus vaikuttanee kauppiaan kokemukseen toimintavapaudesta, koska ennen ketjutusta kauppias sai itse päättää kauppansa tavaravalikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista. Niissä asioissa kauppias sai toteuttaa omaa tahtoaan, jonka Mannermaa (1989, 134-142) totesi olevan ratkaiseva asia sille, kokeeko kauppias toimintavapauttaan rajoitetun. Ketjuyksikön otettua päätösvaltaa edellä mainituissa asioissa voidaan olettaa, että kokeneet kauppiat tuntevat uusia kauppiaita enemmän toimintavapauttaan rajoitetun. Kauppiaskokemus heijastaa kauppiaan elinkaarta K-ryhmässä. Kauppiaan perhetilannetta en tutkimuksen analyysin pitämiseksi hallinnassa tutki.

Kilpailutilanne vaikuttanee kauppiaan kokemaan toimintavapauteen siten, että kovassa kilpailutilanteessa kauppias oletettavasti odottaa Keskolta apua tavalla tai toisella. Apu voi olla esimerkiksi alennettu kauppapaikkamaksu tai alennetut ostohinnat tietyille tuotteille. Keskon apu on asia, josta kauppiat eivät keskenäänkään mielellään keskustele, koska se koetaan toisaalta osoitukseksi omien kykyjen rajoittuneisuudesta ja toisaalta

niukaksi resurssiksi, jota ei riitä kaikille. Keskon apua saa yleensä rajoitetun ajan, jonka jälkeen kauppiaan on tultava toimeen omillaan, vaihdettava kauppapaikkaa tai lopetettava kaupanpito. Normaalissa kilpailutilanteessa kauppiaan voidaan olettaa kaipaavan enemmän toimintavapautta, koska hänen uskonsa omiin kykyihin on suuri kauppapaikkansa menestyksen johdosta. Menestys tarkoittaa tässä myös sitä, ettei kauppapaikka ole Keskon avun tarpeessa.

Naisia ei K-ryhmässä ole kauppiaina kovin paljon, mutta heidän kokemuksensa toimintavapaudestaan ovat erityisen kiinnostavia, koska naispuolisten kauppiaiden on todettu menestyvän miehiä paremmin lähimyyvälöissä (Home & Kiuru 2001, 57). Naiskauppiaiden lukumäärää en heidän pienen määränsä vuoksi julkaise, jotta heidän henkilöllisyytensä ei paljastuisi.

Luottamuskauppiastoimintaan osallistui haastateltavista kauppiaista kolme marketkauppiasta ja kolme supermarketkauppiasta. Kuudesta luottamuskauppiasta kaksi oli kokenut ja neljä uutta kauppiasta.

Omassa kauppapaikassa toimi neljä haastatelluista kauppiaista. Kauppapaikan omisti joko kauppias itse tai hänen lähisukulaisensa. Voisi olettaa, että omassa kauppapaikassa toimiva kauppias kokee itsensä riippumattommaksi Keskosta kuin vuokrakauppias. Toisaalta molempia ryhmiä koskenevat samat säännöt ketjussa. Tehdessäni haastatteluja syksyllä 2004 tarjosi Spar-ryhmä vielä vaihtoehdon K-ryhmälle. Vuonna 2005 Suomen Spar myytiin SOK:lle, joka ilmoitti liittävänsä osan Spar-kaupoista omiin ketjuihinsa, joissa ei kauppiasyrittäjiä tarvita. Kilpailuvirasto edellytti yrityskaupan hyväksyessään, että SOK luopuu osasta Spar-kauppoja. S-ryhmän ulkopuolelle päätyneet kauppapaikat menivät suurelta osin joko Tradeka Oy:lle, tai niissä ryhtyi kauppaa harjoittamaan itsenäinen kauppias. Viimeksi mainitut kauppiat perustivat uuden yhteistoimintaryhmän, M-ryhmän.

Paikkakunta viittaa kaupan sijaintiin. Haastattelin kauppiaita, jotka toimivat pääkaupunkiseudulla ja sen ulkopuolella, läntisessä ja itäisessä Suomessa sekä keskikaupungilla ja lähiöissä. Maaseudun kyläkauppiaita en tutkinut.²⁴ Tosin voisi olettaa, että pitkään

²⁴ Syksyn 2004 jälkeen Kesko on liittänyt Marketketjuun Extra- ja Pikkolomymälöitä, joten nykyisen (2007) Marketketjun peitto on laajempi kuin haastatteluja tehdessäni.

samalla paikkakunnalla toiminut kauppias tuntee itsensä kyläkauppiaaksi – muutkin kuin Vesa Keskinen Tuurin kylässä.

Valitsin haastateltavat kauppiaat harkinnanvaraisesti. Sain esitettyihin luokkiin kauppiaita molemmista sukupuolista ja eri puolilta Etelä-Suomea. En rajannut haastattelujen määrää tiettyyn lukumäärään, vaan annoin aineiston saturaation eli kylläntymisen ratkaista lopullisen aineiston koon. Keräämäni aineiston voidaan olettaa riittävän kuvaamaan ja ymmärtämään kauppiaan toimintavapauteen liittyviä tekijöitä. Tehtävää edistää abduktiivinen tutkimusote, jossa johtoajatus ja siitä yhdessä aiemman tutkimuksen kanssa johdettu viitekehys auttoivat pääsemään tutkittavan ilmiön eli kauppiasyrittäjän toimintavapauden ytimeen.

Kuviossa 11 on esitetty haastateltujen kauppiaiden määrät ketjuun, kokemukseen ja kilpailutilanteeseen luokiteltuina.

Kuvio 11. Haastatellut kauppiaat luokittain.

	K-market	K-supermarket	YHTEENSÄ
Kokenut normaali kilpailutilanne	3	3	6
Kokenut kova kilpailutilanne	3	2	5
Uusi normaali kilpailutilanne	4	2	6
Uusi kova kilpailutilanne	3	2	5
YHTEENSÄ	13	9	22

Haastateltujen kauppiaiden lukumäärät sillä tarkkuudella kuin katson ne voitavan esittää ilman, että kauppiaiden henkilöllisyys paljastuisi:

- marketkauppiaita 13 – supermarketkauppiaita 9,
- kokeneita kauppiaita 11 - uusia 11,
- normaalissa kilpailutilanteessa toimivia 12 - kovassa 10,
- luottamuskauppiaita 6 – rivikauppiaita 16,²⁵
- omissa kauppapaikoissaan toimi 4 kauppiasta – Keskon vuokrapaikassa 18,
- kauppiat toimivat Etelä-Suomessa.

4.2.2.2. Aineiston hankintaprosessin kuvaus

Lähestyin kauppiaita Keskon ja K-kauppiasliiton kautta. Sain K-kauppiasliitolta pyynnöstäni listan kaikista Etelä-Suomen K-market- ja K-supermarketkauppiasta, joista liitto ehdotti antamani luokittelun mukaisesti haastateltavia kauppiaita. Tältä osin haastateltavien valinta ei mennyt aivan teorian mukaan – realiteetit oli kuitenkin hyväksyttävä, sillä ilman yhteistyötä Keskon ja K-kauppiasliiton kanssa en olisi saanut listoja haluaamani alueen K-kauppiaista enkä oletettavasti myöskään olisi saanut uusia kauppiaita suostumaan haastateltaviksi. K-kauppiasliiton toimitusjohtajan sähköpostikirje kauppiaille antoi tutkimukselleni välillisesti päämiehen hyväksynnän ja luvan lähestyä agentteja – ei tämäkään aivan tieteen harjoittamisen ihannetta täytä. Viestin myötä osalle kauppiasta tuli käsitys, että olen K-kauppiasliiton ja Keskon lähettämä tutkija. Sen leiman karistaminen oli jokaisen minulle ennestään tuntemattoman kauppiaan kanssa haastattelutilanteessa ensimmäinen tehtäväni. Yritin lieventää ongelmaa kertomalla haastattelun alussa K-kauppataustoistani ja olemalla ”oma itseni” haastattelutilanteessa. Taloudellista apua Keskolta en tutkimukseeni ole saanut enkä siten ole taloudellisesti sitoutunut Keskkoon – vaikka pienen määrän Keskon osakkeita omistankin. Vastaavasti en hyväksyttänyt teemahaastattelulomaketta tai tutkimustuloksiani Keskossa, vaan otin

²⁵ Luokittelin kauppiaan luottamuskauppiaksi, jos hän toimi haastatteluhetkellä jossain K-ryhmän luottamustoimissa. Etenkin kokeneista kauppiasta moni oli joskus hoitanut luottamustoimia, mutta oli niistä luopunut.

huomioon keskolaisten näkemykset kauppiaan toimintavapaudesta taustatietona siitä, mitä päämiehen puolella asioista ajatellaan.

Saattaa olla, että keskolaisten leima myös vaikutti siihen, että seitsemän kauppiasta ei vastannut sähköpostitiedusteluun saadakseen soittaa heille ja sopia haastatteluaika. Kymmenestä vastanneesta, mutta haastattelusta kieltäytyneestä kauppiasta, yhdeksän oli K-marketkauppiaita. Useimmat heistä vetosivat kiireisiin.

Luokittelukriteerit olivat ketju, kauppiaiden pituus, paikkakunta ja kilpailutilanne. Ketjuina olivat market- ja supermarketketjut, joissa kokemuksesta tiesin kauppialla olevan sanottavaa toimintavapaudesta. Edellisiä pienemmissä kaupoissa kauppiaan aika menee täysin operatiiviseen työskentelyyn kaupassa, koska niissä ei ole varaa pitää montaa henkilöä töissä. Suuremmissa kauppapaikoissa eli citymarketeissa puolestaan ketjun organisaatio eroaa muiden K-ketjujen organisaatiomallista Keskon hoitaessa käyttötavarapuolen yhteisissä kauppapaikoissa. Mitrosen (2002, 218) mukaan citymarketketjun ohjaaminen oli erityisen vaikeaa, koska rikkaita kauppiaita on vaikeampi motivoida kuin köyhiä. Market- ja supermarketketjuissa kauppiaiden voisi olettaa olevan parhaiten vertailukelpoisia keskenään verrattuna muihin ketjuparivaihtoehtoihin. Kauppiaiden pituus oli muuttuja, jossa jouduin tekemään harkinnanvaraisesti jakoa, koska useat supermarketkauppiat olivat toimineet kauemmin kuin marketkauppiat, eivätkä vuoden 1995 ja 2001 ketju-uudistukset voineet toimia ehdottomina luokittelukriteereinä vanhan ja uuden kauppiaan välillä. Kaikki vuoden 2000 jälkeen kauppiaina aloittaneet kuuluivat ryhmään ”uusi” samoin kuin kuusi kauppiasta, jotka olivat aloittaneet vuosien 1995 ja 2001 välissä. ”Kokeneiksi” kauppiaksi ryhmittelin kaikki ennen vuotta 1995 aloittaneet kauppiat ja kolme vuosien 1995 ja 2001 välissä aloittanutta kauppiasta, jotka olivat työskennelleet sukulaistensa K-kaupassa ennen kauppiaksi ryhtymistä.

Kilpailutilanteen vaikutusta kauppiaiden kokemuksiin toimintavapaudestaan ehdotti tutkittavaksi Keskon strategisesta kehityksestä vastaava johtaja Lasse Mitronen. Alkujaan ajatuksena oli asettaa vastikään Suomeen rantautuneen saksalaisen Lidl – halpamyymälän läheisyydessä toimivat K-kaupat luokkaan ”kova kilpailutilanne”. Pian haastattelujen alettua kävi ilmeiseksi, ettei vain lähistöllä oleva Lidl aiheuttanut kovaa kilpailutilannetta, vaan sen aiheuttivat myös kilpailevien suomalaisten ketjujen kaupat.

Haastattelin eteläsuomalaisia K-kauppiaita. Pisimmät haastattelumatkat tein pääkaupunkiseudulta Satakuntaan, Pirkanmaalle, Päijät-Hämeeseen ja Kymenlaaksoon. Haastatteluja tein yhteensä kaksikymmentäkaksi, joista kaksi ensimmäistä toimi koehaastat-

teluina. Aineiston koon ratkaisi Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58) ohje, jonka mukaisesti tein niin monta haastattelua kuin oli välttämätöntä saadakseni tarvitsemani tiedot. Ohje on linjassa saturaatio- tai kylläntymismenetelmän kanssa, sillä lopetin haastattelut, kun totesin, ettei viimeisissä haastatteluissa enää tullut viitekehyksen kannalta olennaista uutta tietoa. Muuta tietoa toki jokaisessa haastattelussa tuli runsaasti ja jokaisella kauppialla on omia mielenkiintoisia tarinoita ja mielipiteitä kaupankäynnistä. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan ollut resurssienkaan niukkuuden vuoksi mahdollista haastatella kaikkia kauppiaita.

K-kauppiasliiton suosittelemista kauppiaista haastattelin joitakin.²⁶ Loput kauppiasta valitsin harkinnanvaraisesti käyttäen edellä mainittuja kriteereitä. Koehaastattelujen perusteella teemarunko ei paljon muuttunut, mutta haastattelutyylejä jouduin muuttamaan, koska kokeneelle kauppialle ei kaksi tuntia riittänyt lainkaan kaikkien teemoihin ajattelemieni asioiden läpikäymiseen. Varsinaiset haastattelut tein siten, että kysyin vähemmän ja annoin kauppiaiden puhua enemmän. Siten myös ohjasin heidän ajatuksiaan teemojen sisällä vähemmän. Tästä seurasi, ettei kaikilta kauppiailta tullut kaikkiin teemojen alakohtiin mitään kommenttia, mutta toisaalta kauppiaiden kommentoimat asiat tulivat heille aidosti mieleen. Silti kokeneille kauppiaille ei kaksi tuntia aina riittänyt. Nuorille kauppiaille haastatteluun riitti usein yksi tunti.

Moni kauppias oli haastattelun alussa varovainen sanoissaan. Varovaisuus saattoi johtua siitä, että he pelkäsivät esittämänsä kritiikin menevän keskolaisten tietoon, mikä saattaisi hidastaa tai estää heidän pääsyään suureen kauppapaikkaan. Yhden kokeneen kauppiaan edessä istuin kuin suoraan koulunpenkiltä kaksi viikkoa sitten Keskkoon tullut nuorukainen ja kuuntelin aluksi luennon siitä, miltä maailma näyttää kauppiaan silmin hie-
man kauempana Katajanokalta. Kaikkien kokeneiden ja useimpien uusien kauppiaiden haastattelutilanteen alkujännitys hellitti viimeistään puolen tunnin rupattelun jälkeen. Oletan jännityksen vähenemisen johtuvan suuresti siitä, että kauppiaat uskoivat minun tulevan ”kauppiasleiristä” eikä olevan Keskon lähettiläs, joka rientää haastattelun jälkeen suoraan Keskkoon kertomaan, mitä kauppias oli sanonut. Koin, että onnistuin luomaan haastatteluissa kauppiaiden kanssa luottamuksellisen ilmapiirin.

²⁶ Haastateltavien anonymiuden takaamiseksi en raportoi tarkkaa lukumäärää kauppiasta, joita haastattelin K-kauppiasliiton suosituksista.

Kahvitarjoilusta sain nauttia kahdentoista haastattelun yhteydessä ja kerran jopa lounaasta - veden kera. Kaikki haastattelut tehtiin kaupan tiloissa - seitsemäntoista toimituksessa ja viisi kahviossa. Haastattelupaikka määräytyi kaupan tilojen mukaan. Toimituksissa haastattelutilanne oli hyvin rauhallinen, mutta osassa kahviohaastatteluja kävi henkilökuntaa ja sukulaisia syömässä saman pöydän ääressä, mikä paitsi hieman häiritsti, niin myös rentoutti haastattelutilannetta, kun puheenaiheena ei ollut kaupan henkilöstöä.

Sisällönanalysointimenetelmän mukaisesti pyrin järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon minimoiden kadotettavan tiedon määrä sekä kuvaamaan sanallisesti kauppiaiden kokemuksia toimintavapaudestaan. Tutkimustulosten yhteyteen olen liittänyt runsaasti kauppiaiden suoria lainauksia kahdesta syystä:

1. suorat lainauksen ovat kuin valokuvia – kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa
2. suorat lainaukset lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä, joka parantaa tutkimuksen reliabiteettia – suorat lainauksethan ovat raakamateriaalia, josta olen tulokset johtanut.

4.2.3. Aineiston analyysi

Alasuutarin (2001, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, 1) havaintojen pelkistämisestä ja 2) arvoituksen ratkaisemisesta. Vaiheet nivoutuvat käytännössä aina toisiinsa, eikä niitä voida erottaa toisistaan. On käytännöllistä ja toivottavaa, jos laadullisessa tutkimuksessa voi alkuvaiheen haastattelujen perusteella tehdä tarkistuksia teemojen sisältöön, jolloin analyysiä tehdään jo haastattelujen aikana (Easterby-Smith ym. 2002, 83).

Havaintojen pelkistämisvaiheessa aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Huomiota kiinnitetään vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Havaintojen määrää karsitaan niiden yhdistämisellä etsimällä havaintojen yhteisiä piirteitä. Lopuksi pyritään muotoilemaan sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Pelkistämisen tavoite ei ole määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä, sillä yksikin tapaus kumoaa säännön ja osoittaa, että asiaa täytyy miettiä uudelleen. Pelkistämällä raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi on helpompi muotoilla poikkeuksettomia sääntöjä (Alasuutari 2001, 43).

Alasuutarin (2001, 43) mukaan laadullisessa tutkimuksessa havaintojen pelkistämällä pyritään analyysiin, jossa tuloksena on sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Tästä vaatimuksesta rohkeneen poiketa, koska tämän tutkimuksen tavoite on kuvata, ei selittää kauppiaan toimintavapautta ketjuyrityksessä. Pidän sääntöjen poikkeuksetonta pätevyysvaatimusta liian ankarana vaatimuksena laadullisiinkaan tutkimuksiin, koska määrällisissä tutkimuksissakaan ei yleensä päästä 100 %:n selityssasteisiin.

Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa samaa kuin tulkinta. Tulkinta merkitsee laadullisessa analyysissä sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2001, 44).

Analysointimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93).

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 107). Sisällönanalyysistä on käytetty myös nimityksiä sisällön erittely (content analysis) (vrt. Eskola 1975, 104; Tuomi & Sarajärvi 2003, 109). Sisällönanalyysi antaa käsitteellistä liikkumavapautta tiettyjen rajojen puitteissa. Aineistoa voidaan haluttaessa kvantifioida ja sille voidaan tehdä sisällönanalyysi niin aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti kuin teorialähtöisestikin. Tuomen ja Sarajärven (2003, 110) mukaan yhdysvaltalaisessa laadullisen tutkimuksen perinteessä on jo ennen tutkimusta tehty päätös epistemologian ensisijaisuudesta. Tämän johdosta tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä korostetaan käytettyjä tutkimusmetodeja. Analyysirungon avulla aineistosta muodostetaan erilaisia luokkia tai kategorioita, joiden avulla pyritään säilyttämään analyysissä tutkimusongelman kannalta oleellinen tieto.

Tuomen ja Sarajärven (2003, 110) mukaan analyysimenetelmät voidaan jakaa kolmeen: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä ollaan lähellä induktiivista päättelyä ja annetaan aineiston ohjata analyysiä. Mannermaa (1989) käytti Glaserin ja Straussin (1967) grounded theory –menetelmää, joka perustuu aineistolähtöiseen analyysiin. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, ja sitä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka voivat toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriasidonnaisessa

analyysissa käytetään usein abduktiivista päättelyä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit.

Tähän tutkimukseen sopii parhaiten teoriasidonnainen analyysimenetelmä, koska tutkimusote on abduktiivinen ja tutkijan ajatteluprosessia ohjaavat aiemmasta teoreettisesta keskustelusta ja tutkijan kaupanalan kokemuksesta johdetut oletukset kauppiaan toimintavapaudesta kaupassaan. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnissa käytän sisällönanalyysia, joka on teoriasidonnainen analyysitapa. Analyysissa tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan ennemminkin uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98). Lähtökohtana on aiemmasta teoreettisesta keskustelusta ja omasta ajattelusta johdettu malli. Teoreettisen viitekehyksen teemat toimivat sekä haastattelu- että analyysirunkona.

Teemat ja kauppiaiden luokittelu 1) market- ja supermarketkauppiaisiin, 2) kokeneisiin ja uusiin sekä 3) normaalissa ja kovassa kilpailutilanteessa toimiviin auttavat säilyttämään analyysissä tutkimusongelman kannalta oleellisen tiedon. Silvermanin (2000, 119) ohje mielessä olen aloittanut aineiston analysoimisen jo haastattelujen aikana, mikä sopii hyvin abduktiivisen päättelyn periaatteisiin.

Valitun analyysimenetelmän mukaisesti raportoin ensin kauppiaiden kokemukset teemoittain nostaen esille luokittelun (ketju, kokemus, kilpailutilanne, sukupuoli, osallistuminen luottamuskauppiastoimintaan ja paikkakunta) vaikutuksen kokemuksiin, jos sellaista on. Teemojen lopuksi vertaan tuloksia teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin olettamuksiin.

4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa reliaabeliutta ja validiutta ei voida arvioida samoilla kriteereillä kuin määrällisessä tutkimuksessa. ”Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyssä keskustelussa on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi” (Eskola & Suoranta 1998, 212). Toisaalta, koska parempia-kaan yleisesti hyväksyttyjä vaihtoehtoja ei ole esitetty, niin termit ’validiteetti’ ja ’reliabiliteetti’ ovat jääneet myös laadulliseen tutkimukseen (Koskinen ym. 2002, 257).

Tutkimuksen validiteetti on vastaus kysymykseen siitä, pääseekö tutkimus selkeästi käsiksi tutkimusasetelman kohteena olevien kokemuksiin (Easterby-Smith ym. 2002, 53). Validiutta on montaa lajia. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 186-188) erottavat tutkimusasetelma- ja mittausvaliditeetin. Ennustevalidius on yksi mittausvalidiuden laji, joka tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tältä osin on syytä olettaa, että tutkijan persoonallisuus ja tausta vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tutkimusasetelmavalidius jaetaan neljään eri muotoon: tilastollinen validius, rakennevalidius sekä sisäinen ja ulkoinen validius. Koskisen ym. (2002, 256) mukaan validiteetilla on selvä merkitys lähinnä kokeellisessa tutkimuksessa, jossa virhepäätelmiä pyritään välttämään etukäteen koesuunnittelun avulla. Yinin (2003, 36) mukaan sisäistä validiteettia tarvitsee pohtia vain selittävässä tutkimuksessa – ei kuvailevissa – koska jälkimmäisissä ei väitetä, että asiasta x seuraa y. Ulkoisessa validiteetissa on kysymys siitä, ovatko tutkimuksen löydökset yleistettävissä tutkittujen tapausten ulkopuolelle (Yin 2003, 37).

Haastateltavat kauppiaat olivat agentteja, eli tutkin heidän omia kokemuksiaan toimintavapaudesta ketjuyrityksessä. Siltä osin voidaan sanoa, että pääsin käsiksi tutkimusasetelman kohteena olevien kokemuksiin. Ennustevalidiutta heikentää se, että epistemologisen näkemykseni myötä hyväksyn sen, että persoonallisuuteni ja taustani vaikuttavat tutkimustuloksiin. Koska pyrin kuvaamaan kauppiaan kokemusta toimintavapaudesta, niin sisäistä validiteettia ei Yinin (2003, 36) mukaan tarvitse pohtia. Sen sijaan pohdinnan arvoinen asia on ulkoinen validiteetti eli ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tutkittujen tapausten ulkopuolelle. Koska tutkimustani voidaan luonnehtia monitapaustutkimukseksi, niin Yinin (2003, 37) mukaan pyrkimyksenä on analyttinen yleistettävyyys. Koskisen ym. (2005, 268) mukaan yleistäminen tapahtuu teoriaan, ei perusjoukkoon. Siten tiedon yleistämisen mahdollisuuden määrää teorian pätevyysalue eikä niinkään tapausmäärä.

Katson tulosten olevan yleistettävissä tutkimuksen ulkopuolelle jääneisiin K-kauppiaisiin, koska saturaatiomenetelmän mukaisesti tein haastatteluja niin kauan kuin koin saavani uutta tietoa tutkimusongelmasta viitekehyksen puitteissa. Ehkä suurin rajoite yleistettävyydessä on haastateltujen kauppiaiden maantieteellinen keskittyminen Etelä-Suomeen. Tulosten yleistäminen K-ryhmän ulkopuolelle vaatii kunkin yhteistointiryhmän erityispiirteiden ja historian huomioon ottamista. Tulosten analyttinen yleistäminen laajempaan teoriaan tarkoittaa tässä tutkimuksessa sen kontribuutiota

agenttiteoriaan ja markkinointikanavatutkimukseen. Luvussa 6 on pohdinta tästä tutkimuksen analyttisestä yleistämisestä. Kontribuution arviointi jää lukijan tehtäväksi.

Reliaabeliudella tarkoitetaan perinteisesti sitä, että tutkittaessa samaa ilmiötä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava varsinkin silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Tämä ei kuitenkaan ole todennäköistä, koska epistemologinen näkemykseni tiedon luonteesta on hermeneuttisen paradigman mukainen eli hyväksyn sen, että persoonallisuuteni vaikuttaa tutkimukseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Jos myönnetään, että ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja siis vaihtelee ajan ja paikan mukaan, on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186).

Easterby-Smith ym. (2002, 53) määrittelevät reliabiliteetin konstruktionistisessa tutkimusotteessa kysymyksellä siitä, onko tutkimuksessa läpinäkyvyyttä, joka mahdollistaa päätelmien tekemisprosessin järkevyyden lähtien raakamateriaalista. Yin (2003, 38) vertaa tapaustutkijaa kirjanpitäjään, jonka on huolehdittava kirjanpidossa ”audit trail” –periaatteesta eli kirjausketjusta, jossa yksittäiset tilitapahtumat voidaan jäljittää tilinpäätökseen asti. Näin määriteltynä reliabiliteetti vahvistuu raportoimalla riittävän tarkasti tutkijan ajatusten kulku kauppiaiden haastattelumateriaalista johtopäätöksiin kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta ketjujyrytyksessä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, minkä vuoksi laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 184) esittämän ohjeen mukaisesti olen pyrkinyt parantamaan tutkimukseni laatua tekemällä viitekehyksestä johdetun haastattelurungon (liite), joka ohjaa teemahaastatteluja. Joustavuutta tutkimukseeni hain jättämällä teemojen lomaan mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä, jos katsoin ne tarpeellisiksi. Haastattelun teemarunkoa muutin haastattelujen edetessä, kun totesin joidenkin kysymieni asioiden saavan aina saman vastauksen kauppiailta. Esimerkiksi kysymykseen siitä, kokeeko kauppias olevansa sitoutunut ketjuunsa, vastasi jokainen kauppias myöntävästi. Vaikka-

kin sain kuulla lisäselityksiä heidän sitoutumisestaan, niin jätin myöhemmissä haastatteluisissa kysymyksen sitoutumisesta pois. Tosin hyvin mielenkiintoista oli kuulla, että kauppiaat ilmeisesti tarkoittivat sitoutumisella ketjuun sitä, että he olivat sitoutuneita kauppapaikkaan – riippumatta siitä, mihin ketjuun se kuului. Vastaavasti haastatteluissa tuli esille lukuisia asioita, joista olisi riittänyt tarinaa, mutta pitäytyminen teemarungon avulla teoreettisen viitekehyksen rajoissa auttoi rajoittamaan haastattelun pituutta ja saamaan tutkimuksen valmiiksi.

Tutkimukseni laadun varmistamiseksi nauhoitin jokaisen haastattelun omalle nauhalleen. Purin nauhat mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä hyvässä muistissa.

Abduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen validiteettia tulee tarkastella toisin kuin sitä on totuttu tarkastelemaan. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin ero häviää, koska abduktiossa tutkimusaineisto on aina validia, jopa sen sisältämät mahdolliset ristiriitaisuudetkin. Kysymyksenalaiseksi voidaan asettaa ainoastaan se, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineiston (Grönfors 1982, 37). Sulkusen (1990, 272-273) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleistysä ei ole mahdollista tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Tällöin yleistettävyyden mahdollistamiseksi olisi haastateltavia valittaessa suotavaa, että heillä olisi (Eskola & Suoranta 1998, 66):

- 1) suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen kokemusmaailma,
- 2) että he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja
- 3) olisivat vielä kiinnostuneita itse tutkimuksesta.

Haastateltavat kauppiaat olivat kaikki K-kauppiaita, ja heillä oli oletettavasti pääosin samansisältöinen kauppiassopimus Keskon kanssa. Erot kauppiassopimuksissa liittyvät muun muassa kauppapaikan omistukseen ja kauppiaan uran pituuteen eli asioihin, jotka osaltaan ovat yhteydessä kauppiaan kokemaan toimintavapauteen.

Haastateltavat omasivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa kertoessaan omista kokemuksistaan kauppiaan toimintavapaudesta.

Olivatko haastateltavat sitten kiinnostuneita tutkimuksestani? Tiedän, että osa kauppiaista oli hyvin kiinnostunut tutkimusaiheesta, koska toimintavapaus on kauppiaille erittäin ajankohtainen asia ketjutuksen vuoksi. Kiinnostusta tutkimukseeni osoitti se, että

kauppiaas suostui haastatteluun. Jos tutkimus ei olisi kiinnosta kauppiasta yhtään, niin tuskin hän olisi suostunut uhraamaan tutkijalle paria tuntia aikaansa.

Tutkimuksen laatua voidaan parantaa triangulaation eli usean mittarin käytön avulla. Termi on lainattu merenkulusta, jossa kohteen sijainti tarkistetaan vähintään kolmen kiintopisteen avulla (Easterby-Smith ym. 2002, 146). Kirjallisuudessa erotetaan neljä triangulaation muotoa: teoreettinen triangulaatio, aineisto- ja tutkijatriangulaatio sekä metodologinen triangulaatio. Teoreettisessa triangulaatiossa lähestytään ilmiötä useammasta näkökulmasta. Aineistotriangulaatiossa hyödynnetään useita aineistolähteitä samasta ilmiöstä. Tutkijatriangulaatiossa haastattelijoita on useita, ja metodologisessa triangulaatiossa käytetään eri mittareita tai metodeja saman ilmiön tutkimiseen (Flick 2002, 226).

Tässä tutkimuksessa triangulaatiota edustivat haastattelujen lisäksi tehty kirjallisuuskatsaus sekä Keskon ja K-kauppiaasliiton edustajien haastattelut.

Teemahaastatteluin sain kerättyä empiirisen aineistoni ”totuudenmukaisena”, koska kauppiaat kertoivat omat kokemuksensa toimintavapaudesta kaupassaan. Tutkimuksen kohteen ollessa haastateltavien omassa kokemuspöörissä on tutkimuksen luotettavuus suurempi, kuin jos tutkimuskohteena olisi esimerkiksi ketjujyötyksen organisaation luonne (Brown & Lusch 1992, 47). Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa aina arvioidaan lopulta sitä, missä suhteessa tutkija olettaa tai väittää tutkimuksensa valottavan muutakin kuin analysoimiaan yksittäisiä tapauksia (Alasuutari 2001, 250). Tutkimustulosten arviointia pohditaan luvussa 6.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kokoan raakamateriaalin mahdollisimman tiiviiksi teemoittain ilman, että menetän viitekehyksen kannalta oleellista tietoa. Luvun alussa esitän, miten ja millaisesta aineistosta tutkimustulokset on saatu. Luvun lopussa analysoin teoreettisen viitekehyksen toimivuutta saatuihin tutkimustuloksiin.

5.1. Yrittäjyysorientaatio

Oletus 1.

Kauppiaat ovat lähteet yrittäjiksi ensisijaisesti hankkiakseen perheelleen toimeentulon ja toissijaisesti menestyäkseen kauppiaina.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet kauppiaat (11 kauppiasta) olivat lähteneet kauppiaksi joko vanhempiansa esimerkin myötä tai työskenneltyään ensin toisen kauppiaan palveluksessa. Työnantaja-kauppias toimi tällöin esimerkkinä, ja haluttiin itse kokeilla kauppiaan ammattia. Usein työnantajakauppiaan menestys rohkaisi hakeutumaan kauppiaksi. Monelle vanhempiensa ammattia jatkaneelle ei todellista vaihtoehtoa ollutkaan. Jatkaminen oli melko helpoa, koska aikaisemmin Kesko hyväksyi kauppiaan lapsen jatkajaksi samaan kauppa- paikkaan, jossa tämän vanhemmat olivat pitäneet kauppaa. Lisäksi hyväksymistä helpotti, kun kauppiaan lapsella oli usein käytettävissään vanhempiensa sekä henkinen että taloudellinen tuki.

Pääasiallisin motiivi lähteä kauppiaksi haastatelluilla kokeneilla kauppiaille oli halu tehdä työtä itselle eikä vieraalle. Monilla kauppiaille oli osuuskauppatausta, mikä osaltaan edisti halua päästä nauttimaan työnsä hedelmistä. Haluun tehdä työtä itselle liittyi mahdollisuus vaurastua. Vaurastuminen puolestaan yleensä onnistui, jos pääsi suureen kauppapaikkaan. Monen kauppiaan ajatuksissa häämötti K-citymarket, vaikkei kauppias sitä kollegoilleen paljastanutkaan.

Market- ja supermarketkauppiaille ei ollut suurta eroa tavoitteissa kauppiaksi lähties- sään, mutta tavoitteiden saavuttamisessa oli suuri ero: pääsääntöisesti marketkauppiaat

eivät olleet tavoitteitaan saavuttaneet, kun sen sijaan supermarketkauppiat olivat sen tehneet. Koska K-ryhmässä suureen kauppapaikkaan pääsy usein tarkoittaa sekä työssä onnistumista että vaurastumista, niin toimiminen vielä uran tässä vaiheessa marketkauppiaana oli kokeneille kauppiaille pettymys.

”Ennen tavoitteena oli suuri kauppapaikka, Citymarket, mutta nyt näyttää siltä, että tästä kaupasta tulee eläkepaikkani – jos terveyttä riittää, niin teki-sin näitä hommia 5 – 10 vuotta, toivottavasti” (KM6).

Poikkeuksen edellisiin muodostivat omassa kiinteistössään toimivat kokeneet marketkauppiat. He eivät olleet oman kiinteistönsä hankittuaan enää tavoitelleetkaan Keskolta suurempaa kauppapaikkaa, vaan olivat keskittyneet vaurastumaan vähittäiskauppaliike-toiminnan ja kiinteistönhoidon yhdistämisellä. Heille ei kauppaliike-toiminnan usein vaatimaton tuotto ollut suuri pettymys, jos he saivat sen lisäksi kiinteistölleen kohtuullisen tuoton.

Kokeneille supermarketkauppiaille (5 kauppiasta) suuren kauppapaikan ja sen myötä vaurastumisen tavoittelu oli onnistunut, mutta ketjutuksen he kokivat vähentävän motiiviaan jatkaa kauppiaana. Myöskään lapsilleen he yhtä lukuunottamatta eivät enää olleet valmiit suosittelemaan kauppiaan uraa. Syy pettymykseen oli kauppiaan ketjutuksen yhteydessä kaventunut toimintavapaus, mikä vei mahdollisuuden tehdä työtä itselle ja vaurastua. Ketjun tiukat tulostavoitteet eivät kauppiaiden mielestä huomioineet lainkaan muuttunutta kilpailutilannetta kaupan ympäristössä.

Uudet kauppiat

Uudet kauppiat (11 kauppiasta) olivat pyrkineet Keskon kauppiaskursseille ja edenneet sitä kautta kauppiaksi. Myös he olivat olleet kaupassa töissä ennen kauppiasuraansa, mikä on myös edellytys päästä kauppiaskurssille. Työnantajakauppialla oli suuri merkitys uuden kauppiaan mahdollisuuksiin päästä kauppiaskurssille ja kauppiaksi.

Uusia kauppiaita kannustivat yrittäjän uralle kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan ja raha. Heillä oli selkeä tavoite menestyä kauppiaina, mikä tarkoitti sekä etenemistä suureen kauppapaikkaan että varallisuuden keräämistä. Mielenkiintoisena erona kokeneisiin kauppiaisiin nousi esille uusien kauppiaiden halu pysyä kotiseudullaan. He eivät halunneet erota sosiaalisesta kontaktiverkostaan kuin lyhyeksi ajaksi, jos urakehitys kauppiana sitä välttämättä vaati. Sukulaisten rooli aikaa vievän kauppiaan ammatin tukena

mm. lapsenhoidossa oli suuri. Uusilla kauppiailla oli yleensä vaimo tai avovaimo töissä yhteisessä kauppayrityksessä. Perheyrittäjyydellä oli uusille kauppiaille suuri merkitys.

Uusissa kauppiaissa oli kauppiaiden lapsia, jotka eivät olleet halunneet kauppiaksi, mutta olivat ”ajautuneet” takaisin kauppaan, kun ura muualla ei ollutkaan niin ruusuinen kuin he olivat kuvitelleet. Osa marketkauppiaista oli ehtinyt jo lyhyessä ajassa kokea saman kuin pidemmän ajan kauppiana toimineet – turhautua. He olivat toivoneet Keskon tarjoavan heille suurempaa kauppapaikkaa jo lyhyen kauppiasuran jälkeen. Siinä, missä kokeneet kauppiat uran etenemisen pysähdyttä yrittivät jaksaa pienessä kauppapaikassa eläkeikään saakka, niin uudet kauppiat miettivät alanvaihtoa.

”Tavoitteeni on citymarketkauppiaksi pääsy. Jos meno tyssää, niin pitää vaihtaa alaa” (KM10).

Uudet supermarketkauppiat (4 kauppiasta) olivat päässeet lähes suoraan suuresta harjoittelupaikasta suureen kauppapaikkaan kauppiaksi. Heillä oli sen myötä työnantajakauppiaan malli niin työntekoon kuin ansaintaankin tuoreessa muistissaan. Vaurastumismahdollisuus ja pääsy citymarketkauppiaksi oli lähes kaikkien uusien supermarketkauppioiden mielessä. Tosin osa heistä oli niin hyvässä kauppapaikassa, ettei siitä kannattanut lähteä mihin tahansa Citymarkettiin.

”Jos joku sanoo, ettei raha ole motiivi ryhtyä kauppiaksi, niin valehtelee!” (KS6).

Uudet supermarketkauppiat olivat perineet ”kummikauppialtaan” (työnantajakauppias) ajatuksia toimintavapaudestaan ja kokivat siksi ketjukauppiaan vapauden liian kapeaksi.

”Olin katsellut hommaa kymmenen vuotta ennen kuin lähdin itse kauppiaksi. Vapaus päättää asioista houkutti – silloin oli vielä sellaista” (KS7).

YHTEENVETO: MIKSI KAUPPIAAT OVAT LÄHTENEET YRITTÄJIKSI?

Oletus 1 sai empiiristä tukea, koska kauppiat ovat lähteneet yrittäjiksi hankkimaan toimeentuloa. Monilla toimeentulon hankkimistavoite sisältää alusta alkaen pyrkimysten tulla rikkaaksi kaupan pidolla. Kauppiasuran vaikutus tavoitteisiin on merkittävä: supermarketkauppiat korostavat vaurauden tavoittelun merkitystä, koska heistä useimmat kokeneet kauppiat ovat kauppiaan ammatissaan rikastuneet. Uudet kauppiat

– niin market- kuin supermarketkauppiaat – eivät pidä rikastumista yhtä tärkeänä tavoitteena, mikä osin johtuu siitä, etteivät he usko ketjukauppiaan voivan rikastua yhtä paljon kuin kauppiaat ennen ketjutusta. Marketkauppiaat ovat tyypiltään lähempänä pienyrittäjää kuin supermarketkauppiaat, jotka ovat jo osoittaneet yrittäjän kykynsä päästyään suureen kauppapaikkaan. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kasvuyrittäjiksi luonnehdittavat kauppiaat tarvitsevat enemmän toimintavapautta kuin pienyrittäjät.

Perhe-elämän tärkeä merkitys korostuu nuorilla kauppiailta, joilla usein on vaimo mukana kauppayrityksessä jossain tehtävissä. Tämä tutkimustulos on tarkennus Römer-Paakkasen (2002) väitöskirjatutkimukseen, jossa haastateltiin 10 kauppiasta ja heidän puolisoitaan. Uudet kauppiaat kyllästyvät yrittämiseen nopeammin kuin kokeneet kauppiaat, kun heille ei tarjota suurta kauppapaikkaa. Siinä tilanteessa kauppa pitää mielenkiintonsa kaupan kehittämiseen menettänyt kauppias. Heidän pettymyksensä on suuri, koska heille on joko suoraan tai ”normien” kautta luvattu, että hoitaessaan pientä kauppa hyvin, heillä on mahdollisuus päästä suureen kauppapaikkaan. Omasta mielestään he ovat poikkeuksetta hoitaneet kauppaansa hyvin. Liikevaihto ei välttämättä ole kehittynyt Keskon toivomalla tavalla, mutta usein siihen on syynä muuttunut kilpailutilanne ympäristössä. Moni pieni K-kauppa sijaitsee paikassa, jossa asiakaskunta on ikääntynyt, asukasluku pienentynyt ja lähiseudulle rakennettu sekä Keskon että muiden kaupparyhmien suuryksiköitä. Niissä oloissa toimien kauppiaiden on vaikea täyttää Keskon odotuksia liikevaihdon kasvattamisesta.

Kauppiaan yrittäjähistorialla on suuri merkitys hänen tavoitteisiinsa. Siitä esimerkkeinä ovat suuryksiköistä kauppiaksi lähteneet, jotka tavoittelevat sitä yrittäjyyttä, mitä ovat suuryksikön kauppialla nähneet. Kun todellisuudessa he usein joutuvat aloittamaan kauppiaan ammatin pienessä kaupassa, niin kaikkien kärsivällisyys ei kauaa riitä, jos he eivät pääse suuryksikköön kauppiaksi.

Oletus 2.

Kauppioiden itsenäisyyden tunne vähenee, kun ketju päättää suuren osan tavaravalikoimista, osin tuotteiden hinnoittelusta ja pääosin markkinoinnista.

Kokeneet kauppiaat

Tavaravalikoimat²⁷

Kokeneet marketkauppiaat (6 kauppiasta) hyväksyivät ketjun oikeuden määrätä osa tavaravalikoimista, jos kauppiaille jäi mahdollisuus ottaa myyntiin muutakin. Sen sijaan keskolaisten tuotteiden valinnan ammattitaidon he asettivat kyseenalaiseksi. He myös kokivat painostavaksi sen, että ketju peittomittauksen avulla velvoittaa heidät pitämään ketjuvalikoimia. Peittomittaus tarkoittaa sitä, että Kesko valvoo kaikkien kauppojen tilaavan edes yhden myyntierän ketjuvalikoimiin kuuluvaa tuotetta. Tämä johti siihen, että osa kaupoista tilasi vain yhden myyntierän tuotetta, jonka menekkiin ei uskonut – tuotetta tilattiin lisää, jos arvio osoittautui vääräksi. Kovin usein arvio oli kuitenkin oikea, ja hävikkiä eli tappiota syntyi kaupalle jo yhdestä myyntierästäkin, mikä marketkaupoissa oli ongelma, kun ketjuvalikoimissa oli joka kuukausi useita hukkaan meneviä tuotteita.

Supermarketeissa valikoimien hallinta on suuremman kokonaistuotemäärän vuoksi helpompaa. Kokeneet supermarketkauppiaat kaipasivat laajalti enemmän paikallisuutta ketjuvalikoimiin.

Hinnoittelu

Hinnoittelun osalta kokeneet marketkauppiaat jakaantuivat kahteen ryhmään kilpailutilanteen mukaan. Mitä kovemmassa kilpailutilanteessa kauppias (3 kauppiasta) toimi, sitä tyytymättömämpi hän oli ketjun hinnoitteluun. Kokemus johtui siitä, että pienessä kaupassa ei hyllyille mahtunut riittävästi hyväkatteista tavaraa ja myös siitä, ettei monilla kauppiaille ollut varaa pitää suurta varastoa. Kesko myös neuvoi minimoimaan varaston arvon. Seurauksena oli monessa kaupassa pieni, asiakkaita tyydyttämättömät tava-

²⁷ Tavaravalikoima tarkoittaa tuoteyksiköitä samassa tuoteryhmässä; tavaralajitelma tarkoittaa tavararyhmien määrää; yhdessä valikoima ja lajitelma muodostavat sortimentin.

ravalikoimat, joista ei jäänyt kauppiaalle riittävästi katetta saavuttaakseen voitollisen tuloksen. Erityisesti ketjun ryhdyttyä hinnoittelemaan tuoretuotteita oli marketkauppiailta mennyt tärkeä mahdollisuus vaikuttaa kauppansa myyntikatteeseen.

Kokeneet supermarketkauppiaat eivät kritisoineet ketjun hinnoittelua kovinkaan paljon, koska heillä oli suuressa kaupassa mahdollisuus pitää hyväkatteista tavaraa riittävästi myynnissä.

Markkinointi

Kokeneet marketkauppiaat olivat erittäin tyytymättömiä ketjun markkinointiin.²⁸ Lähes poikkeuksetta heillä oli markkinoinnin teho laskenut merkittävästi, kun oma mainonta loppui ja ketjun yhteismainonta alkoi. Ketju ei kieltänyt omaa mainontaa, mutta vain harvalla oli siihen varaa, kun ketjun perimä markkinointimaksu oli joka tapauksessa maksettava. Kauppiaat pitivät huonoa mainontaa suurimpana syynä kauppansa myynnin huonoon kehitykseen.

Ketjun markkinoinnilla oli varsin laaja vaikutus yksittäisen kaupan toimintaan – ja kokeneiden kauppiaiden kertomusten perusteella pääosin negatiivinen vaikutus. Ennen ketjutusta kauppias oli päässyt suunnittelemaan kauppansa uudistuksen yhteydessä tilanjakoa ja esimerkiksi lihatiskin valikoimaa, mikä vaikutti lihatiskin pituuteen ja sijaintiin. Ketjun ryhdyttyä päättämään kauppojen markkinoinnista oli syntynyt tilanteita, joissa kaupan kalustus oli tehty vastoin kauppiaan tahtoa vastaamaan ketjun käsitystä halutusta asiakaskunnasta. Oli syntynyt absurdeja tilanteita, kun kauppias oli myöhemmin korjannut kalustepuutteita ja protestoinut ketjun henkilöstölle näiden tekemiä ratkaisuja.

”Siihen ketjun henkilö sanoi, että sulla on vääränlaisia asiakkaita!! Eli tavoite nuorentaa K-marketin asiakaskuntaa on johtanut mainontaan, joka ei kohdtaa nykyisiä asiakkaita, joille pitäisi siis sanoa, että te käytte nyt väärässä kaupassa” (KM6).

Luottamustoimissa yhteistyötä ketjun henkilöstön kanssa tehnyt kauppias löysi syyn, miksi muun muassa markkinointi on niin tehotonta K-ketjuissa:

²⁸ Markkinointi-teema sai jokaisen marketkauppiaan puheliaaksi ja korottamaan ääntään. Tuli tunne, että he lähettivät minun mukanani suorat terveiset Keskoon, vaikka olin haastattelun alussa kertonut, etten ole haastattelemassa heitä Keskon toimeksiannosta.

”Tietyn kaupan kohdalta pitäisi asiat puhua kaikkien osastojen kanssa, eikä kuten nyt, että ensin neuvotellaan kauppapaikkaosaston kanssa ja sitten tulee ketju neuvottelemaan. Ketjun markkinointihenkilö sanoo palaverissa usein, että ”en mä sille mitään voi – se on kentän asioita”” (KM11).

Samoin kuin tavaravalikoiman ja hinnoittelun suhteen ei kokeneilla supermarketkauppiailla ollut markkinoinnin kanssa suuria ongelmia, koska he pystyivät tekemään kaupansa omaa mainontaa.

Uudet kauppiaat

Tavaravalikoimat

Uudet marketkauppiaat normaalissa kilpailutilanteessa (4 kauppiasta) näkivät ketjun tekemän työn tuotevalikoimien rakentamisessa arvokkaana. Erityisen tyytyväisiä olivat pienestä kaupasta markettiin siirtyneet ja täysin toiselta alalta tulleet kauppiaat. Kritiikkiä uudet kauppiaat antoivat ketjulle paikallisten tuotteiden huomiotta jättämisestä.

Kovassa kilpailutilanteessa toimivat uudet marketkauppiaat (3 kauppiasta) kritisoivat ketjun tavaravalikoimia enemmän kuin normaalissa kilpailutilanteessa toimivat kauppiaat. Kritiikki johtui tukalasta taloudellisesta tilanteesta.

Supermarketeissa myös uudet kauppiaat olivat ketjun valikoimiin melko tyytyväisiä.

”Isossa on paljon helpompi elää kuin pienessä” (KS6).

Hinnoittelu

Uudet marketkauppiaat olivat pääosin tyytyväisiä ketjun hinnoitteluun, koska hinnat olivat olleet kilpailukykyisiä. Kaikkia uusia marketkauppiaita kuitenkin huolestutti kannattavuuden säilyttäminen, kun kaupalle jäävä myyntikate tuskin nytkään riitti kuluihin. Luottamuskauppialla oli tietoa koko marketketjun tilanteesta:

”Tähän asti on voinut tehdä tuottoa, mutta nyt jännittää, kun vielä on päässyt näkemään kollegoidensa lukuja. Kuluissa ei näytä olevan paljon viilattavaa – miten meidän ketju voi toimia, jos kulut kasvavat ja myynti pienenee? Kauppiaan kannalta käsittämätön yhtälö” (KM9).

Supermarketeissa uudet kauppiaat pystyivät tekemään riittävästi myyntikatetta normaalissa kilpailutilanteessa (2 kauppiasta). Kovassa kilpailutilanteessa toimivat uudet kaup-

piaat (2 kauppiasta) tekivät, mitä ketju käski, ja toivoivat, että ketju auttaa vaikeimpien aikojen yli.

Markkinointi

Uudet kauppiat olivat periaatteessa tyytyväisiä siihen, että ketju tekee heidän puolestaan markkinointia. Heidän mielestään ketjun pitäisi pystyä tekemään koko markkinointityö, etteivät kauppiat joutuisi uhraamaan siihen niin paljon aikaa kuin syksyllä 2004 joutuivat.

Kritiikkiäkin ketjumarkkinointi uusilta kauppiailta sai. Kritiikki kohdistui markkinoinnin ja jakelun yhteistoimintaan ja Keskon imagomainontaan.

”Lähetimme kuponkeja parhaille kanta-asiakkaille, jotka saivat ilmaiseksi keksejä – joita ei Keskosta tullut! Meillä on nyt paljon vihaisia kanta-asiakkaita” (KM10).

K-ryhmän imagomainonta on kauppiaiden mielestä jäänyt täysin S-ryhmän varjoon, kun ympäristön lapsetkin osaavat kertoa, että ”meidän isä ja äiti omistavat S-kaupat”.

Uudet supermarketkauppiat joutuivat tyytymään ketjun markkinointiin, vaikka kaipaivatkin siihen enemmän paikallisuutta ja kielierojen huomioimista. Yrittäessään toimia kokeneiden kauppiaiden tapaan saivat uudet supermarketkauppiat ketjusta ojennusta. Uusi ja usein nuori kauppias oli valittu huolella suuresta ehdokasjoukosta, eikä hänen odotettu ”pullikoivan” ketjua vastaan.

”Kuule, ei tää mee näin, sanottiin Keskosta” (KS6).

YHTEENVETO: VÄHENEKÖ KAUPPIAIDEN ITSENÄISYYDEN TUNNE, KUN KETJU PÄÄTTÄÄ SUUREN OSAN TAVARAVALIKOIMISTA, OSIN TUOTTEIDEN HINNOITTELUSTA JA PÄÄOSIN MARKKINOINNISTA?

Oletus 2 saa empiiristä tukea, sillä kauppiaiden tunne itsenäisestä yrittäjyydestä vähenee, kun ketju päättää suuren osan tavaravalikoimista, osin tuotteiden hinnoittelusta ja pääosin markkinoinnista. Kauppiaiden vähentynyt itsenäisyyden tunne vähentää heidän kokemaansa toimintavapautta.

Vaikutukset kauppiaan toimintavapauteen ovat näiltä osin huomattavasti suuremmat marketkauppiaille kuin supermarketkauppiaille – suuressa kaupassa on kaikissa suhteis-

sa enemmän pelivaraa kuin pienessä. Tutkimushetkellä, syksyllä 2004, ketjun määräysvalta valikoimiin, hinnoitteluun ja markkinointiin ei vielä ahdistanut supermarketkauppiaita paria poikkeusta lukuun ottamatta. Marketkauppiaista monet olivat taloudellisissa vaikeuksissa, kun ketju oli lisännyt heille maksuja, mutta he eivät olleet kyenneet parantamaan kauppansa tuottoa. Tulos vahvistaa oletuksen 1 yhteydessä esille tullutta asiaa, jonka mukaan kasvuyrittäjät, joita on erityisesti supermarketkauppiassa, tarvitsevat enemmän toimintavapautta kuin marketkauppiat (pienyrittäjät).

Kauppiaiden kannanotoissa itsenäisyyteen kuvastui se, että heille ketjun osoittama ”salinpuolen hoito” pitää sisällään riittävän mahdollisuuden vaikuttaa tavaravalikoimiin, hinnoitteluun ja markkinointiin. Sen sijaan ketjulle ”salinpuolen hoito” tarkoittaa vain asiakkaista ja henkilökunnasta huolehtimisen. Kauppiaiden halu itsenäisyyteen liittyy heidän pyrkimyksiensä hallita omaa elämäänsä (locus of control).

Kilpailutilanteen koventuessa kauppiaan tyytymättömyys ketjun toimintaan lisääntyy niin tavaravalikoimien, hinnoittelun kuin erityisesti markkinoinnin suhteen. Kokeneille kauppiaille päätösvallan siirtyminen tavaravalikoimien, hinnoittelun ja markkinoinnin osalta ketjuyksikköön, on vähentänyt heidän itsenäisyyden ja yrittäjyyden tunnettaan. Ennen ketjutusta moni kauppias vaikutti tulokseensa nimenomaan ostotoiminnan ja mainonnan avulla.

Oletus 3.

Kauppiat kokevat ottaneensa suuren taloudellisen riskin ryhtyessään kauppiaaksi.

Kokeneet kauppiat

Kokeneet kauppiat katsovat toisaalta ottaneensa suuren taloudellisen riskin lähtiessään kauppiaaksi ja toisaalta eivät. Suuren velan heistä useimmat olivat ottaneet, mutta kun useimmilla ei ollut paljon menetettävää omaisuutta, niin he kokivat ottaneensa riskiä muitten rahoilla.

”Totta kai se pelotti, kun joutui panemaan koko pienen omaisuutensa pantiksi. Olin tyhjä jätkä ja hetken päästä mulla oli kaksi miljoonaa mummun

markkaa velkaa. Jos siinä olis pudonnut, niin toisten rahoillahan mää pelasin – Kesko ei siinä ottanut mitään riskiä, kun se kauppa meni todella huonosti” (KS9).

Haastatteluissa nousi esille taloudellisen riskin jatkuvuus K-kauppiaille. He ottivat taloudellisen riskin ryhtyessään kauppiaksi, mutta myös silloin, kun siirtyivät uuteen kauppapaikkaan. K-ryhmässä on ollut tapana, että kun kauppias siirtyy toiseen kauppapaikkaan, hän ostaa edelliseltä kauppiaalta kaluston ja tekee kauppapaikkaan remontin.

Kokeneet market- ja supermarketkauppiat (11 kauppiasta) katsoivat taloudellisen riskin kuuluvan yrittäjyyteen. He eivät olleet halukkaita pienentämään taloudellista riskiä, mutta heillä ei ollut myöskään halua lisätä sitä merkittävästi. Nuorille kauppiaille osa kokeneista kauppiaista soisi riskin pienentämisen, koska he katsoivat, että K-ryhmä antoi kilpailijoilleen etumatkaa sillä, että kauppiaille oli varaa uusia kalustoa vain vähän kerrallaan. Kilpailijat uusivat yleensä koko kaluston saaden kaupan näyttämään täysin uudelta.

Omissa kiinteistöissään toimivat kauppiat (neljä kauppiasta) miettivät kalustoriskiä enemmän kiinteistöön liittyvää taloudellista riskiä. Kiinteistöllä tiedettiin olevan arvoa jos ei kauppapaikkana, niin asuinkiinteistönä. Omissa kiinteistöissään toimivat kauppiat ihmettelivät, miksi niin harva kauppias oli ostanut oman liikehuoneiston. He olivat ottaneet laskelmoidun riskin ostaessaan liikehuoneistonsa ja olivat velat maksettuaan tyytyväisiä kauppiaita riippumatta siitä, kuinka hyvin tai huonosti heidän kaupansa myynti oli kehittynyt.

Uudet kauppiat

Uusilla kauppiaille oli ollut mahdollisuus vuokrata (leasing) kaupansa kalusto. Moni heistä oli mahdollisuutta myös käyttänyt, eivätkä kaikki olisi kauppiaksi lähteneetkään, jos olisivat joutuneet kalustonsa ostamaan.

Korkeakoulun käynyt kauppias piti taloudellista riskiä vuokrakaluston ansiosta pienenä.

”Sopimukset ovat sen tyyppisiä, että riski tuntuu suuremmalta kuin se todellisuudessa on. Henkisesti riski tuntui suurelta, kun ei ollut päässyt harjoittelemaan tätä ammattia” (KM9).

Uudet supermarketkauppiat olivat joutuneet ottamaan suuren taloudellisen riskin, vaikka kalusto olisikin ollut vuokrattu. Heitä mietitytti kuukausipalkan loppuminen, epäonnistumisen mahdollisuus ja Keskon luotettavuus. He kokivat, ettei Kesko kerro heille ympäristön mahdollisista kauppapaikkahankkeista – eräs kauppias epäili Keskoa liiallisesta optimismista kauppapaikan kannattavuuslaskelmissa.

”Kun Kesko esittää asiat paperilla, niin kaikki näyttää aina hyvältä” (KS7).

Uudet kauppiat kokivat leasing-kaluston ristiriitaisena asiana, koska hekin katsovat riskin kuuluvan yrittäjyyteen.

”Sitähän minä henkisesti painiskelen, että onko kauppiasyrittäjyyttä se, jos et omista kalustoa? Aika moni mun ikäpolvesta on siirtynyt leasing-kalustoon, eivätkä osaa vielä vastata, et onko se hyvä juttu. Ne tuntevat itsensä kyllä kauppiasyrittäjiksi. Jos lähtisimme tästä suppariin (supermarkettiin) ja ostaisimme sinne vain ruoat, niin emme tarvitsisi velkaa lainkaan. Oisha se riski silloin aika pal pienempi” (KM3).

”Kalusto on mahdollista liisata, mutta en mä halua. Tai sitten sopimustapa pitää muuttaa täysin puhtaasti franchising-sopimukseksi ja unohdetaan kauppiasyrittäjyys. Niin kauan, kun sulla on yrittäjyysleima, niin kyl sun täytyy myös saada omistaa” (KM8).

Etenkin nuoret supermarketkauppiat tiedostivat, että kun aluksi suuressa kauppapaikassa rahaa ”tulee ovista ja ikkunoista”, vaaditaan kauppiaalta malttia rahankäyttöön. He tiedostivat, että esimerkiksi verot seuraavat viiveellä tuloksen kehitystä.

YHTEENVETO: KOKEVATKO KAUPPIAAT OTTANEENSA SUUREN TALOUDELLISEN RISKIN RYHTYESSÄÄN KAUPPIAAKSI?

Oletus 3 sai empiiristä tukea, koska kauppiat kokevat ottaneensa suuren taloudellisen riskin lähtiessään kauppiaksi. Ottaessaan taloudellista riskiä kasvaa kauppiaiden kokemus toimintavapaudesta.

Jos kauppiat onnistuvat vaurastumaan kauppiasurallaan, niin heidän taloudellinen riskinsä pienenee ja jopa poistuu. Velattomuus on yksi kauppiaiden taloudellisista välitavoitteista matkalla menestymiseen. Velattomuuden kauppias saattaa menettää, jos hän vaihtaa suuryritykseen, mikä palauttaa kauppiaille taloudellisen riskin kokemuksen.

Suureen kauppapaikkaan pääsyn yhteydessä velanotto on yleensä helppo päätös, koska kaupan tuotto riittää velanhoitoon.

Taloudellisen riskin kokevat pienimmäksi normaalissa kilpailutilanteessa toimivat supermarketkauppiat, jotka kokevat menestyksensä johtuneen heidän kyvyistään yrittäjinä. Menestys tarkoittaa heille ensinnäkin pääsyä suureen kauppapaikkaan ja siinä onnistumista (kannattavuus ja liikevaihdon kasvu). Kuitenkin suurin osa K-kauppiasta toimii muissa kuin suurissa kauppapaikoissa ja kokee taloudellisen riskin suureksi.

Kauppiaiden riskinotto-kyky kestää pääsääntöisesti sekä kalustoon että tavaravarastoon sisältyvän taloudellisen riskin, mutta ei oman kiinteistön hankkimisen tuomaa riskiä. Keskusteluista jäi vaikutelma, että vuokrakauppiat olettavat Keskon suhtautuvan oman kiinteistön hankintaan negatiivisesti. Keskusteluissa ei noussut esille kauppiaiden mahdollisuus vuokrata liikehuoneisto muilta kuin Keskolta tai tämän osoittamalta taholta.

Agenttiteorian oletamus siitä, että agentit ovat riskiä karttavia, sai vahvistusta. Kauppiaita kuitenkin epäilyttää minimoida riskiään esimerkiksi leasing-kalustolla, koska tällöin heidän erottamisensa myymälänhoitajista käy yhä vaikeammaksi.

Oletus 4.

Kauppiat kokevat itsensä yrittäjiksi.

Kokeneet kauppiat

Kokeneet marketkauppiat (6 kauppiasta) liittivät yrittäjyyteen seuraavia asioita:

itsenäisyys, velvoitteet, vapaus päättää työajoistaan, vapaus hinnoitella tuotteet, vapaus ottaa omat velat, oman ajan säättely, vastuu, yhteiskunnallinen julkisuus, ansaintamahdollisuus, haasteellisuus, ulospäin suuntautuneisuus, rauhallisuus, hyvä paineensietokyky, numeroiden ja raporttien rivien välien ymmärtäminen, taloudellinen riski, vastuu henkilökunnasta ja henkilökunnan palkkaaminen, vastuu itselle tekemisistään, hyvä fyysinen ja henkinen terveys sekä itsensä toteuttaminen.

Listassa on paljon kirjallisuudessa esitettyjä yrittäjän ominaisuuksia. Samoin siihen sisältyvät vapaus ja vastuu, joita ei kokeneiden kauppiaiden mielestä voi erottaa toisistaan.

Kilpailutilanne vaikutti kokeneisiin marketkauppiaisiin siten, että kovassa kilpailutilanteessa toimivat kauppiaat eivät enää kokeneet itseään samalla tavalla kauppiaiksi kuin ennen ketjutusta. Haastatteluissa tuli esiin hyvinkin suuri pettymys kauppiaan toimintavapauteen kaupassaan tilanteessa, jossa kilpailutilanne oli muuttunut, eivätkä ketjun ”antamat eväät riittäneet”.

”Kyllä muutos on 30 vuodessa ollut iso. Olen kokenut kauppiaan ammatin todella ihanaksi: siinä saa olla ihmisten kanssa tekemisissä, voi vaurastua, saa ystäviä ja muita sidosryhmiä. Nykyisestä kauppiaan ammatista ei voi puhua edes samana päivänäkään. On viety hauskat elementit ammatista – työ on jäänyt jäljelle! (KM6).

Kauppiaat eivät pitäneet itseään franchising-yrittäjinä, mutta tulevaisuudesta he eivät olleet varmoja. Taloudellinen ahdinko sai kauppiaan miettimään koko ryhmän tulevaisuutta. Huomionarvoista oli, että taloudelliseen ahdinkoon joutuneet kauppiaat olivat tehneet mielestään parhaansa ketjun haluamien asioiden toteuttamisessa. Kun sekään ei auttanut, niin näiden kauppiaiden johtopäätös oli, ettei ketjun ohjeilla voinut menestyä.

”Mulla on sellainen kuva, että me ollaan menossa franchising-systeemiin: kauppiaat muuttuvat ketjusopimuksen puitteissa vastaamaan ketjun tarpeita, niin kuin pitääkin, mutta tällä hetkellä ketjun kustannukset ovat niin kalliita, että se mitä sinne maksetaan, niin myö ei saada sitä hintaa” (KM13).

Kokeneet supermarketkauppiaat tunsivat itsensä pienemmissä kauppapaikoissa toimivia kollegojaan vahvemmin yrittäjiksi ketjussakin. He ovat vuosien varrella keksineet keinoja lisätä toimintavapauttaan.

”Koen, että isännän ääni kuuluu paremmin Keskossa, kun omistaa osakkeita. Ennen olin täysin itsenäinen, ja olen edelleen. Olen itsenäisyyteni ottanut ja pitänyt, koska olen tehnyt itseni Keskolle tarpeelliseksi. Koen itseni yrittäjäksi mitä suurimmassa määrin.” (KS3).

Kokenut supermarketkauppias erotti yrittäjyyden K-kauppiasyrittäjyydestä etenkin ketjutuksen myötä.

”Koskaan ei K-kauppialla ole ollut samanlaista vapautta kuin ihan villillä yrittäjällä, mutta ei kuulukaan olla, kun ollaan ketjussa. Yrittäjyys ja K-kauppiaan yrittäjyys ovat kaksi eri asiaa – siihen olen kasvanut. Nykyään K-kauppiasyrittäjyys on jo melko lainausmerkeissä yrittäjyyttä, vaikka riskin

se edelleen kantaa – riski toteutuu, kun kauppias lopettaa tai vaihtaa kaupapaikkaa” (KS8).

Uudet kauppiaat

Uudet kauppiaat liittivät yrittäjyyteen seuraavia asioita:

taloudellinen vastuu, itselle tärkeät haasteet, valta päättää hinnoista, valikoimista ja markkinoinnista, vapaus delegoida itselleen epämieluisia asioita, oman kiinteistön tuoma vapaus, vastuunkanto, työllistäminen, mahdollisuus yhteistyöhön muiden kauppiaiden ja Keskon kanssa, hyvä huumorintaju, hyvä itsetunto, korkea paineensietokyky ja kyky toimia henkilöstön kanssa.

Yrittäjän ominaisuudet olivat uusilla kauppiaille samoja kuin kokeneillakin kauppiaille. Uudet kauppiaat eivät kritisoineet ketjukauppiaan toimintavapautta niin paljon kuin kokeneet. Tietoisia muutoksesta he kyllä olivat.

”Mä en oo ihan sitä itsenäistä aikaa elänyt, vaan oon onneks elänyt tätä ketjuaikaa: silloin, kun menee hyvin, niin vapaus riittää. Mutta, kun ei mene hyvin ja vapaus kapenee, niin hirvittää. Meillä ei ole oikein sellaisia erotuomareita tässä pelissä Keskon kanssa” (KM9).

Supermarketkauppiaat tiesivät yrittämisen eron suuressa ja pienessä kaupassa: suuressa kaupassa on kauppialla enemmän toimintavapautta kuin pienessä kaupassa.

”Ei se ole uusi juttu, että kauppiaan pitää olla näkyvillä, eikä aina toimistossa. Tavarapeli on ok., mutta alueellista markkinointia ei oteta huomioon. Tunnen itseni motivoituneeksi yrittäjäksi, kun yhteinen markkinointi ei riitä ja teen omia juttuja – supermarketissa on tilaa omalle toiminnalle” (KS2).

Uudet supermarketkauppiaat tiedostivat kilpailutilanteen yleisesti muuttuneen siten, ettei kauppialla tarvitse, eikä voi olla yhtä paljon toimintavapautta kuin ennen ketjutusta. He olivat parhaiten selvillä kauppiaan tehtävistä ketjussa. Jäi vaikutelma, että uudet supermarketkauppiaat olivat kaikista haastattelemistani kauppiasryhmistä homogeenisin ryhmä.

YHTEENVETO: KOKEVATKO KAUPPIAAT ITSENSÄ YRITTÄJIKSI?

Oletus 4 sai empiiristä tukea, koska K-kauppiaat kokevat itsensä yrittäjiksi, mikä lisää heidän kokemaansa toimintavapautta.

Toimiminen ketjukauppiaina ei ole saanut kauppiaita kokemaan itsensä myymälänhoitajiksi. Kauppiaat eivät koe olevansa Keskon isäntiä, vaan ainoastaan isäntiä omassa kaupassaan. Nuoret, Keskolle velkaa olevat kauppiaat eivät koe itseään isänniksi edes omassa kaupassaan. Heidä hämmentää se, ettei menestystä tule, vaikka he toteuttavat tarkasti ketjukonseptia. Ketjun konseptimittaukset kertovat, kuinka tarkasti kauppiaat konseptin vaateet täyttävät. Kaikki 11 kokenutta kauppiasta tunsivat itsensä isänniksi, mutta kokeneet marketkauppiaat (6 kauppiasta) eivät kokeneet enää toimintavapauttaan riittäväksi.

Tulokset vahvistavat Wahlgrénin (2000, 137) käsitystä siitä, että kauppiasyrittäjät mittaavat vapautensa (itsenäisyytensä) määrää sillä, millainen on heidän henkilökohtaisen vastuunsa määrä. Siten ottaessaan taloudellisen riskin kauppiaat katsovat ansainneensa itsenäisyyttä.

Yrittäjyys tarkoittaa kauppiaille eri asioita, joita oli eniten kokeneilla supermarketkauppiaille. Tältä osin tulos tukee Mannermaan (1993, 122) näkemystä, jonka mukaan isäntä ja renki ovat suhteellisia käsitteitä, joiden kokeminen riippuu siitä, missä määrin ketjun suoma itsenäisyys riittää kattamaan kauppiaan henkilökohtaiset itsenäisyyden tarpeet. Kauppiasyrittäjille on yksilöllisesti tärkeää saada tehdä tiettyjä asioita itsenäisesti. Esimerkiksi yhdelle kauppiaille on tärkeää saada päättää omasta markkinoinnistaan, kun toiselle markkinoinnin hoitaminen saattaa olla yhdentekevää, jos hän saa hoitaa henkilöstöä ketjun puuttumatta asiaan.

Oletus 5.

Kauppiailla ei ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet, Keskon kauppapaikassa toimivat kauppiaat eivät juuri olleet miettineet ennen ketjutusta vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle. Kauppapaikkamaksun ajettua monet heistä taloudelliseen ahdinkoon oli ollut pakkoa alkaa miettiä vaihtoehtoja.

Haastattelutilanteessa moni kauppias mietti vaihtoehtona jotain yritystoimintaa, mutta mitään houkuttelevaa vaihtoehtoa he eivät keksineet. Heistä oli sääli, että kauppias edes joutui miettimään vaihtoehtoa.

”Kauppiasyrittäjällä pitäisi aina olla hymy herkässä. Ennen 80 % hymyili ja 20 % ei hymyillyt – nyt se on päinvastoin!” (KS8).

Omissa kiinteistöissään toimivat kauppiaat pitivät vaihtoehtona kauppayhmän vaihtoa, mutta ajatus ei houkuttanut heitä. He olivat ylpeitä K-kauppiasyrittäjyydestä.

Uudet kauppiaat

Uudet kauppiaat olivat miettineet vaihtoehtoja kauppiasyrittäjyydelle. Yrittäjyys jollain toisella alalla olisi saattanut kiinnostaa heitä. Naispuolinen kauppias mietti asiaa siltä kannalta, että ensin hän keskittyisi perheeseensä ja tekemättömiin kotitöihinsä. Sen jälkeen hän saattaisi mennä toiselle töihin ja saada työntekijän edut – säännöllisen palkan, työajat ja lomat.

Uudet kauppiaat olivat miettineet vaihtoehtoja, koska he kokivat ammattinsa uhatuksi. He olivat nykytilanteessa varuillaan, eivätkä halunneet kauppiasurastaan jäävän taloudellista rasitetta loppuiäksi.

”Aina pitää olla takaportti. Vaihtaisin luultavasti alaa: ensin kattaisin palkkatoissa ja ehkä sitten yrittäjäksi. Koskaan en ole työttömäksi jäänyt, aina on töitä löytynyt. Haluaisin jatkaa kauppiaana, vaikka ne kiristää nyt siellä naurua kauppiaan kaulassa. Pitää osata myös lopettaa ajoissa, ettei jää velkoja loppuiäksi” (KM10).

YHTENVETO: ONKO KAUPPIAILLA HOUKUTTELEVAA VAIHTOEHTOA KAUPPIASYRITTÄJYYDELLE?

Oletus 5 sai empiiristä tukea, koska kauppiaille ei ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle. Vaihtoehtottomuus vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta.

Kaikki haastatellut 22 kauppiasta, niin uudet kuin kokeneetkin, halusivat mieluummin jatkaa kauppiaina. Kokeneet kauppiat toivovat voivansa jatkaa ammattiaan eläkeikään saakka ja uudet puolestaan varovat jatkamasta niin kauan, että heille jäisi kauppiasyrittäjyydestään velkoja loppuiäksi. Tämä epävarmuuden tunne kauppiasyrittäjyyden säilymisestä heijastuu uusien kauppiaiden riskinotto-kykyyn ja –halukkuuteen.

5.2. YRITTÄJÄTULO

Oletus 6.

Kauppiat kokevat ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksujen olevan ylimääräisiä tulonsiirtoja ketjulle, mikä vähentää heidän yrittäjätuloaan.

Kokeneet kauppiat

Kokeneet kauppiat pitivät Keskon maksujärjestelmien rinnakkaisuutta epäoikeudenmukaisena. He olivat todenneet ostohintojen pudonneen luvatusi ketjutuksen myötä, mutta eivät uskoneet niiden enää olevan suhteessa yhtä edullisia. Katsottiin, että nykyisin Kesko palkitsee passiivisia kauppiaita, kun omaa markkinointiakaan ei enää voi mo- ni tehdä.

Kauppiat totesivat kaupankäynnin olevan ketjussa Keskon käsissä - ja sen myötä myös kauppiasyrittäjyyden.

”On tullut tunne, että pystyykö Kesko pitämään tilanteen hansassa. Kun kaupassa lasketaan kulut yhteen, niin me emme pysty enää leikkimään muil-

la tavoin – nyt on homma Keskon käsissä. Jos kauppiaat halutaan pitää, niin ostohintojen on oltava niin alhaisia, että se kauppa pystyy toimimaan. Mutta mihinkä ne vetää sen viivan? Siinä leikitään jopa ihmiskohtaloilla – mutta ei kai sitä liike-elämässä voi sillä lailla ajatella” (KM12).

Ketju- ja markkinointimaksu

Kokeneet kauppiaat mielsivät ketju- ja markkinointimaksut kiinteästi toisiinsa liittyviksi, eivätkä olleet tyytyväisiä niillä saamiinsa hyötyihin. Heistä moni oli joutunut lopettamaan kauppansa oman mainonnan, jolla oli ollut suuri vaikutus kaupan saavuttamaan myyntitasoon ennen ketjutusta. Ongelmia lisäsi ketjuyksikössä vallinnut epätietoisuus toimintatavoista, kun ketjutuksen alussa käskettiin oma mainonta lopettaa ja myöhemmin pyörrettiin päätös ja sanottiin, että omaa mainontaa saa jatkaa, jos siihen on varaa. Joku ehti menettää mainosvälineensä kilpailijoille näiden päätösten välillä.

Eräs kauppias mietti, mitä hän saa ketju- ja markkinointimaksuja vastaan:

”Vertaan ketjumaksua sähkölaskuun: sähkölaskun maksamalla mie saan lämpöä, valoa, virtaa koneisiin jne., mutta kun mie maksan ketju- ja markkinointimaksuja, niin mie piän itteäni hölmönä, kun maksan 200.000 euroa tietämättä, mitä sillä saan. Saan ketjun tuen – en yhtään tiiä, mitä se on? Kun markkinaisuus koko ajan tippuu, niin jossainhan se mättää – eikä ehkä aina ole vika kauppiassa, vaikka meidänkin pitää katsoa itseämme peiliin” (KM13).

Ketjumaksulla saatavaa vastinetta Keskosta kokeneet kauppiaat kritisoivat myös sillä, että keskolaisia oli erittäin vaikea tavoittaa, jos olisi jotain kysyttävää.

Markkinointimaksu sai kauppiailta kritiikkiä tehottomuudestaan: maksut olivat jatkuvasti nousseet, mutta oman kaupan myynti pudonnut – ”...jotainhan siinä on pielessä”. Marketketjun markkinointitempaukset olivat vieneet myyntikatteen hyvin alas, eikä myynti ollut noussut merkittävästi. Tempauksista seurasi kova työ kuroa menetettyjä kate-euroja takaisin. Markkinointimaksun hinta/laatu-suhdetta kauppiaat mittasivat oman kauppansa, oman ketjunsä ja koko K-ryhmän myynninkehityksellä.

Plussa-korttijärjestelmää kokeneet kauppiaat pitivät huonompana kuin kilpailijan vastaavaa, eivätkä siksi kokeneet saavansa maksulle vastinetta.

Kokeneet supermarketkauppiaat kritisoivat ketju- ja markkinointimaksuja sillä, että niiden myötä ketjut Keskossa ovat kuin ”valtiot valtiossa”. Ketjujen välinen kilpailu – erityisesti Keskossa – ilmeni muun muassa siten, että jonkin ketjun suurella vaivalla ja kuluilla tehtyjä mainoslehtisiä eivät muut ketjut saaneet hyödyntää. Kauppiaat kokivat maksavansa turhaan monenkertaisesta työstä samassa yrityksessä eli Keskossa. Kokeneet kauppiaat myös ihmettelivät sitä, että kun ennen mainosbudjetit olivat pikemminkin ylijäämäisiä, niin mihin ne rahat olivat hävinneet. He eivät olleet todenneet ostohintojen pudonneen riittävästi ketjutuksen alettua.

Tietoliikennemaksu

Tietoliikennemaksusta puhuminen sai poikkeuksetta kauppiaiden mielet kuohumaan.

”Nyt nousee verenpaine. Myö maksetaan sinne niin paljon, ett koneet ois voinu uusia jo monta kertaa vuussa. Lisäksi, kun mikään ei pidä kutinsa, myö tehään niin hirvee työmäärä että” (KM13).

Kokeneet kauppiaat olivat valmiit hyväksymään ketjun yhteisen tietojärjestelmän, vaikka ihmettelivätkin, kuinka halvalla oman järjestelmän kauppaan saisi ostaa. Tietoliikennemaksua he pitivät aivan liian korkeana, koska 1) sillä saatavat koneet ja laitteet olivat vanhoja ja alkeellisia, ja 2) Keskossa tehdyt virheet tuotetietojen ylläpidossa olivat aiheuttaneet suuren työmäärän kaupoissa virheiden korjaamisessa.

Tietoliikennemaksun vuoksi osa kokeneista kauppiaista oli menettänyt luottamustaan Keskkoon, koska ko. maksun luvattiin putoavan, kun sisäänajovaihe olisi ohi. Sen sijaan tietoliikennemaksu oli jatkuvasti noussut. Kauppiaat kokivat saaneensa Keskolta katteettomia lupauksia. Tietoliikennemaksun korotuksia välttääkseen kauppiaat olivat vähentäneet kauppansa kassakoneita.

Uudet kauppiaat

Uudet kauppiaat pitivät Keskon perimiä maksuja epäoikeudenmukaisina ja ylimitoitettuina suhteessa kauppiaiden maksukykyyn. Todisteena tulonjaon epäoikeudenmukaisuudesta K-ryhmän sisällä kauppiaat pitivät Keskon tulosta.

”En usko, et hintoihin olis mennä kaikki, vaikka ne niin väittää. Ja Keskon tulos nousee, vaikka myynti laskee kotimaassa ja ulkomaat ei tuota! Se on selvä, et meiltä se on pois” (KM8).

Eräs luottamuskauppias tiesi Keskon tekevän kaksi kertaa paremman tuloksen tavara-kaupalla kuin kauppiaiden, mitä hän piti todisteena järjestelmän epäreiluvuudesta kauppiaille.

Uusien kauppiaiden kohdalla kritiikki ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksuja kohtaan oli lievempää kuin kokeneilla kauppiaille, koska uudet kauppiaat olivat lähteneet suoraan ketjukauppaan.

”Kyllä nää kaikki kuuluu siihen samaan pakettiin, eli en mä niitä kyseenalaista, koska olen saanut mahdollisuuden lähteä yrittäjyyteen mukaan. Kyllä ne tuntuu isoilta” (KM1).

Eräs uusi supermarketkauppias oli valmis tekemään tarjouksen Keskolle:

”Ketjumaksulle ei saa mitään vastinetta – mä voin tehdä konseptin kehittämistä puoleen hintaan!” (KS1).

Vähiten kritiikkiä ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksuja kohtaan esittivät normaalissa kilpailutilanteessa toimivat uudet supermarketkauppiaat, joilla oli varaa tehdä kauppansa omaa mainontaa. Sen sijaan kovassa kilpailutilanteessa toimivilla uusilla kauppiaille oli vaikeampaa. Jopa kauppiaille ilmainen markkinointikeino, hymyily asiakkaille, oli kireän rahatilanteen vuoksi vaikeaa.

”Yritän olla asiakkaille ”happy face”, mutta se ei aina ole niin luontevaa” (KS8).

YHTEENVETO: KOKEVATKO KAUPPIAAT KETJU-, MARKKINOINTI- JA TIETOLIIKENNEMAKSUT YLIMÄÄRÄISIKSI TULONSIIRROIKSI KETJULLE?

Oletus 6 sai empiiristä tukea, koska kauppiaat pitävät Keskon uusien ja vanhojen maksujärjestelmien rinnakkaisuutta epäoikeudenmukaisena. Kaksinkertaisiksi mielletyt maksut pienentävät kauppiaiden yrittäjätuloa, josta seuraa kokemus rajoitetusta toimintavapaudesta.

Suuri vaikutus maksuilla on kaupan omaan mainontaan, jota monilla kauppiaille ei enää ole varaa tehdä, ja se pienentää merkittävästi kauppiaan mahdollisuuksia vaikuttaa kauppansa taloudelliseen tulokseen. Erityisesti marketkauppiaat katselevat pahoillaan

K-citymarkettien näyttävää mainontaa sanomalehdissä ja televisiossa. He kokevat Keskon tarkoituksella jättävän marketketjun huonoon asemaan.

Kauppiaat kokevat Keskolle maksettavat kulut niin suuriksi, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa kauppansa tulokseen ovat pienet ketjussa.

Oletus 7.

Kauppiaat eivät miellä Keskon maksamia osinkoja osaksi liiketoimintansa tuloja, vaikka ne lisäävätkin heidän yrittäjätuloaan.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet kauppiaat eivät laskeneet Keskon maksamia osinkoja yrityksensä liiketoimintaan kuuluviksi. Osinkojen sisällyttäminen kauppayrityksen tulokseen vääristäisi kuvaa varsinaisen liiketoiminnan kannattavuudesta.

”Tuloksemme muodostuu liiketoiminnasta, ei arvopapereista. Ei tässä kokoluokassa pärjää osingoilla” (KM12).

Käsitys osinkojen kuulumattomuudesta kaupan liiketoimintaan oli yhteneväinen market- ja supermarketkauppiaille.

Uudet kauppiaat

Uudet marketkauppiaat tekivät kauppansa budjetin ilman osinkotuloja, mutta tiedostivat niiden mahdollisuuden paikata yrityksen tulosta. Suurta merkitystä osinkotuloilla ei uusille kauppiaille ollut, koska he eivät omistaneet suurta määrää Keskon osakkeita. Moni omisti vain minimimäärän Keskoa ja osa ei sitäkään. Uudet kauppiaat halusivat ansaita toimeentulonsa liiketoiminnalla eikä sijoitustoiminnalla.

”Kauppias on kauppamies ja se tykkää siitä, että tehdään kauppaa – jos tulos on positiivinen” (KS1).

Mahdollisuuteensa päästä suureen kauppapaikkaan uskova marketkauppias suhtautui osinkoihin huumorilla.

”Saamaani korvaukseen sisältyvät Keskon osingot, jotka lähtevät tolppana²⁹ nyt pois sit – raha sinun tililläsi on vain lainaa Keskolta!” (KM3).

Toinen uusi marketkauppias ei enää uskonut pääsevänsä suureen kauppapaikkaan, mikä sai hänet skeptiseksi keskolaisten suhteen.

”Mä kuulin keskolaisen sanovan, ettei kauppiaan tarvitse enää ansaita kaupasta mitään, vaan hän elää Keskon osakkeilla – mä en oo oikeen varma, onko niiden Keskon osakkeiden hankkiminen viisasta” (KM10).

Uudet supermarketkauppiaatkaan eivät laskeneet Keskon osinkoja liiketoimintansa tulokseen. Toisaalta osingoilla oli suuri merkitys heidän motivaatiossaan jatkaa kauppiaana.

”Kun katon Kauppalehden listaa paljon Keskon osakkeita omistavista kauppiaista, niin kyllä sitä kelpaisi olla jonkun muunkin housuissa tällä hetkellä. He ovat tehneet tätä työtä niin kauan, että ovat sen ansainneet – itse aion olla joskus samassa asemassa” (KS6).

YHTENVETO: MIELTÄVÄTKÖ KAUPPIAAT KESKOSTA SAAMIAAN OSINKOTULOT LIIKETOIMINTAANSA KUULUVIKSI TULOIKSI?

Oletus 7 sai empiiristä tukea, koska kauppiaat eivät laske Keskolta saamia osinkotuloja osaksi liiketoimintaansa. Sen vuoksi kauppiaat eivät koe ketjutuksen lisänneen heidän yrittäjätuloaan eikä lisänneen heidän toimintavapautta kaupassaan.

Kauppiaat eivät koe Keskon osinkojen kuuluvan liiketoimintaansa, vaikka ne ovat parantaneet heidän yrittäjätuloaan. Tyytymättömyys osinkojen käsittelyyn johtuu siitä, että kauppiaat tekisivät mieluummin kannattavaa kauppaa ja saisivat vähemmän osinkoja kuin päinvastoin. Tässä tulee esille yrittäjän halu olla oman onnensa seppä. Osalla suuryksiköiden kauppiaista tulos muodostuu suurelta osin pääomatuloista, eikä kauppiaan tekemisellä kaupassaan ole suurta vaikutusta hänen yrityksensä tulokseen. Suhtautuminen osinkojen merkitykseen on etenkin nuorilla kauppiailta ristiriitainen, koska Keskon osakkeita on kauppiaan pakko omistaa. Mahdollisuus päästä suureen kauppapaikkaan tuo mukanaan myös mahdollisuuden ja pakon omistaa paljon Keskon osakkeita ja saada

²⁹ Tolppa-käsite on selitetty sivulla 154.

siten paljon osinkotuloja. Suuressa kaupassa yrittäjätuloon vaikuttaminen koetaan helpommaksi kuin pienessä.

Oletus 8.

Kauppiaat pitävät prosenttiveloitusjärjestelmää yrittäjätulonsa kannalta edullisempänä kuin kiinteää veloitusta.

Kysymykseen agenttiteorian ydinkysymyksestä – palkitsemismuodosta - odotin hyvin menestyneiden kauppiaiden kannattavan kiinteää veloitusta ja muiden pitävän nykyistä prosenttiveloitusta hyvänä. Tässä kohdin ennakkotietoni Keskon perimistä maksuista pettivät: ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut määräytyivät ennakkotietojeni mukaisesti tietyinä prosenttina toteutuneesta liikevaihdosta. Sen sijaan kauppapaikkamaksun veloituserusteen en tiennyt muuttuneen, kun lähdin haastattelemaan kauppiaita. Kauppapaikkamaksu koskee vain Keskon vuokrapaikassa toimivia kauppiaita, joita tutkimuksessa oli kahdeksantoista. Ennen ketjutusta käytössä ollut kauppapaikkamaksu oli suuruudeltaan samaa luokkaa kuin ketjutuksen mukanaan tuomat ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut yhteensä. Siksi kauppapaikkamaksulla yksittäisenä kulueränä on suuri merkitys kauppiaan saamaan yrittäjätuloon.

Kauppapaikkamaksusta oli ketjuliiketoimintauudistuksen yhteydessä tehty kannustin, jolla kauppiaat saataisiin tekemään kaikkensa myynnin lisäämiseksi. Kauppapaikkamaksu määräytyi sovittuna prosenttiosuutena kaupan liikevaihdosta siten, että tietyn vuoden liikevaihto oli vertailuliikevaihto, jonka kehitys oli sidottu elinkustannusindeksiin. Kunkin vuoden kauppapaikkamaksun vähimmäismäärä määräytyi siten laskennallisen liikevaihdon mukaan. Kauppapaikkamaksua alennettiin, jos kauppias kykeni ylittämään laskennallisen liikevaihtotavoitteen, mikä muodosti järjestelmän ”porkkanan”. Sopimukseen oli kirjattu mahdollisuus neuvotella vertailuliikevaihdon ja kauppapaikkamaksun vähimmäismäärästä, jos markkinatilanne tai kauppapaikan toimintaan vaikuttavat olosuhteet muuttuivat olennaisesti. Molemmilla osapuolilla oli oikeus kieltäytyä maksujen tarkistamisesta, jos siihen oli olemassa perustellut syyt. Kauppapaikkamaksun määräytymisjärjestelmää kauppiaat kutsuivat ”tolpaksi”.

Muuttunut kauppapaikkamaksun veloituseruste oli aiheuttanut haastattelemistani 18 vuokrakauppiaasta kahdeksalle tilanteen, jossa heidän kauppansa toteutunut liikevaihto ei saavuttanut laskennallista liikevaihtoa. Niinpä heillä oli ”tolppa iskenyt kiinni” ja he olivat joutuneet maksamaan ”raippaa” (=tolppaa) eli kauppapaikkamaksun korotusta.³⁰ Lisäksi neljälle uudelle kauppiaille olisi myös tullut vuokrankorotus, mutta heidän kanssaan Kesko oli neuvotellut alennetun maksun. Hekään eivät hyväksyneet uutta laskentaperustetta:

”Tolppa-systeemi on siitä epäreilu, että jos kauppapaikassa myynti putoaa, niin kulut kasvavat, mutta jos myynti nousee, niin kulut laskevat, kun saa yhteistoimintakorvausta takaisin – älytön logiikka! (KS6).

Osasyiksi omalle joustamattomalle kohtelulleen Keskossa uudet supermarketkauppiaat katsoivat kokeneiden kauppiaiden paremmat kauppiasehdot. Uudet kauppiat kokivat, että kokeneilla kauppiaille on myös kauppapaikkamaksu erilainen kuin heillä. Uudet kauppiat kokivat olevansa eriarvoisessa asemassa ketjun sisällä kokeneisiin kauppiaisiin verrattuna.

”Niin kauan kuin tää vanhempi sukupolvi on, niin niin kauan meidän yt-korvaustaso (kauppapaikkamaksu) on mettässä” (KS6).

Kauppapaikkamaksun määräytymisjärjestelmä vaikutti merkittävästi kauppiaiden käsityksiin veloituserusteesta. Vaikka kauppapaikkamaksu edelleen laskettiin prosentteina liikevaihdosta, niin liikevaihdon ollessa laskennallinen oli maksu muuttunut luonteeltaan kiinteäksi, kun elinkustannusindeksi on historiansa ajan aina noussut.³¹ Sekä kokeneet että uudet kauppiat kritisoivat tolppaa.

”Tolppa on fiasko ja suuri vääryys! Myynnin rakenne määrää myynnin, eikä sitä voi suurten maksujen takia aggressiivisesti nostaa. Se rankaisee kauppiasta juuri siinä tilanteessa, kun on muutenkin vaikeaa” (KM6).

”Raippa on nöyryyttävä tekijä!” (KS8).

³⁰ Kauppiaat käyttivät termejä ’raippa’ ja ’tolppa’ synonyymeinä. Yt-korvauksella kauppiat tarkoittivat entistä yhteistoimintakorvausta, joka ketjussa tarkoittaa samaa kuin kauppapaikkamaksu.

³¹ Tilastokeskus, http://www.stat.fi/til/eki/2006/10/eki_2006_10_2006-11-14_tie_001.html.

”Mulla yt (kauppapaikkamaksu) nousi tolpan vuoksi. Sillä rahalla pitäis siten saada esimerkiksi uusi roskaprässi, jos vanha on rikki. Ei saada vastinetta. Ja se on sietämätöntä yt:ssä, että joka kerta, ku kauppias vaihtuu, niin yt nostetaan – siis prosenttia” (KM3).

Vuokrapaikoissa toimivat kauppiaat kannattivat prosenttiveloitussjärjestelmää, koska vaikka heillä itsellään ei olisi liikevaihto pudonnut, niin kaikki tiesivät kauppiaskollegoja, joilla oli. Kauppiaat kokivat, että liikevaihdon putoaminen oli heille todellinen uhka, joka kiinteän veloitussjärjestelmän vallitessa huononsi heidän yrittäjätulooan merkittävästi. Yksi kokenut supermarketkauppias, joka ei ollut joutunut maksamaan tolppaa, kannatti kiinteää veloitusta yleisten toimitilamarkkinoiden mukaisesti. Hän katsoi, ettei prosenttiveloitussjärjestelmä liittynyt mitenkään kauppapaikan todelliseen arvoon.

Omissa kiinteistöissään toimivat kokeneet marketkauppiaat pitivät prosenttiveloitussjärjestelmää ”giljotiinina”. He maksoivat ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksuna tietyn prosenttimäärän toteutuneesta liikevaihdosta, kuten vuokrauppiaatkin.

YHTEENVETO: PITÄVÄTKÖ KAUPPIAAT PROSENTTIVELOITUSSJÄRJESTELMÄÄ ITSELLEEN EDULLISEMPANA KUIN KIINTEÄÄ VELOITUSTA?

Oletus 8 sai empiiristä tukea, koska vuokrapaikoissa toimivat kauppiaat pitivät prosenttikorvaussjärjestelmää itselleen edullisempana kuin kiinteää veloitusta. Muutamalla kauppiaalalla olisi rohkeutta kokeilla kiinteää veloitusta. Kauppiaat, joiden yrityksen liikevaihto oli laskenut, kannattivat prosenttiveloitusta, mikä lisäsi heidän kokemaansa toimintavapautta. Kauppiaat, joiden yrityksen liikevaihto oli noussut, kannattivat pääosin myös prosenttiveloitusta, koska he eivät uskoneet liikevaihtonsa kasvavan joka vuosi. Sen vuoksi he eivät kokeneet korvaussjärjestelmän rajoittavan suuresti toimintavapauttaan.

Kauppiaiden usko kykyihinsä kasvattaa liikevaihtooan on vähentynyt, kun ketjutuksen myötä tulivat laskennalliseen liikevaihtoon perustuva kauppapaikkamaksu sekä todelliseen liikevaihtoon sidotut ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut. Mahdollisuuksia vaikuttaa yrittäjätulooan vähentää se, ettei heillä enää ole varaa maksujen jälkeen tehdä omaa mainontaa, jolla moni kauppias ennen ketjutusta vaikutti kaupansa liikevaihtoon. Tulos vahvistaa Raon ja Srinivasanin (2001, 108) käsitystä, jonka mukaan prosenttiperusteinen mainosveloitus on joustavuutensa takia parempi kuin kiinteä veloitus. Kaup-

piaiden tyytymättömyys markkinointimaksuun kuvastaa sitä, että oli veloitus kiinteä tai prosentiperusteinen, niin moni kauppias haluaisi tehdä enemmän paikallista mainontaa. Tyytymättömyys johtuu siitä, ettei enenkään marketkauppiaille ole varaa enää tehdä paikallista mainontaa ketjun perimän markkinointimaksun vuoksi. Omaan mainontaan läheisesti liittyvällä ostotoiminnalla kauppiaat vaikuttivat ennen ketjutusta tulokseensa, mutta ketjussa ostohinnoista teollisuuden kanssa sopiminen on suurelta osin siirretty ketjun tehtäväksi. Siten kauppiaat eivät enää pysty parantamaan yrittäjätuloaan onnistuneella ostotoiminnalla³².

Omissa kauppapaikoissaan toimivat kauppiaat kannattavat kiinteää veloitusta, koska heitä ei Keskon perimistä maksuista suurin – kauppapaikkamaksu – koske.

Oletus 9.

Yrittäjätulon riittävyyden varmistamiseksi kauppiaat pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myynnin kasvua.

Kokeneet kauppiaat

Kaikki haastatellut yksitoista kokenutta kauppiasta piti kannattavuutta tärkeämpänä kuin myyntiä. Supermarketkauppiaat olivat erityisen tietoisia siitä, että jos myynti kehittyy hyvin, niin kannattavuuskin on helpompi saavuttaa. Tämä vaikutti johtuvan siitä, että supermarketkaupoilla oli ollut myynnin kasvua, mutta useimmilla marketkaupoilla myynti oli pikemminkin laskenut ketjutuksen alettua. Mistä myynnin kasvu tai –lasku johtui, ei kuulunut tutkimusongelman piiriin.

Myynnin kasvulla kauppiaat kokivat olevan erittäin positiivisia vaikutuksia muuhunkin kuin oman yrityksen kannattavuuteen.

”K-ryhmässä on niin, että jos myyntiä tulee, niin kaikki asiat ovat kunnossa; jos ei tule, niin kaikkia vaan harmittaa asiat – niin kauppiaita kuin keskolaisiakin” (KS3).

³² Mitrosen (2003, 78) mukaan yksi K-kauppiasnormeista oli ennen ”tulos syntyy ostamalla”, kun sen sijaan ketjussa ”tulos tulee asiakkailta, se on koko toiminnan summa”.

Uudet kauppiaat

Uudet kauppiaat pitivät kannattavuutta tärkeämpänä, mutta olivat pakotettuja tavoittelemaan myynnin kasvua.

”Tällä hetkellä Kesko kattoo enemmän omaa tulostaan ja se myynnin tekeminen on jätetty kauppiaiden murheeksi. Kauppiaille on pistetty sellaiset ehdot, että jos he eivät tee myyntiä, niin he eivät tee tulosta” (KS1).

YHTEENVETO: PITÄVÄTKÖ KAUPPIAAT KANNATTAVUUTTA TÄRKEÄMPÄNÄ KUIN MYyntiä?

Oletus 9 sai empiiristä tukea, koska kauppiaat pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myyntiä. Siten vahvistetaan agenttiteorian oletus ja Mitrosen (2002, 306) havainto siitä, että K-kauppiaille ja Keskolla on tavoiteristiriita. Saadessaan valita kauppiaat tavoittelisivat kannattavuutta, mutta ovat pakotettuja tavoittelemaan myynnin kasvua. Keskon asettamien myyntitavoitteiden alittamisesta seuraa vuokrakauppiaille kauppapaikkamaksun korotus. Kauppiaat tiedostavat, ettei kannattamaton myynti voi jatkua loputtoman kauan, eivätkä ole tyytyväisiä siihen, että joutuvat kannattavuusongelmiensa vuoksi yhä riippuvaisemmiksi Keskosta.

Kauppiaat kokevat, että heidän on pakko taipua Keskon tahtoon ja tavoitella myynnin kasvua, koska muuten heidän mahdollisuutensa päästä suureen kauppapaikkaan estyisi. Tämä vähentää heidän kokemaansa toimintavapautta. Poikkeuksen muodostivat omissa kiinteistöissään toimivat kauppiaat ja lopettamispäätöksen tehnyt vuokrakauppias.

5.3. USKO KAUPPIASYRITTÄJYYDEN SÄILYMISEEN

Oletus 10.

Kauppiaat tuntevat epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet kauppiaat eivät pääsääntöisesti tunteneet asemaansa turvatuksi K-ryhmässä. He pelkäsivät Keskon suuntaavan toimintansa kohti ketjuja, joissa kauppiaita ei enää tarvita. Heille kauppiasyrittäjyys oli muuttunut eloonjäämiskamppailuksi, eivätkä he katsoneet Keskon kantavan enää vastuuta kauppiastaan.

Kuulumisella K-ryhmään ei ollut enää kokeneille kauppiaille sitä hohtoa, jota oli heidän aloittaessaan kauppiaina. Ketjun vaikutusvallan vahvistumisen myötä kauppiaat kokivat joutuneensa sijaiskärsijöiksi.

”Mie olin aikanaan ylpeä kuulumisesta K-ryhmään, mut nyt on menny se glamouri. K-ryhmä otti aikanaan E-liikkeestä nuoria yksityisyrittäjiä. Motivaatio oli kova, pysty tekemään ja ottamaan siitä kuuluvan ansion. Mutta nyt kyllä minäkin pystyn toisten rahoilla kehittämään ja sanomaan, et sori vaan, et tää epäonnistu – ai sulla meni perhe rikki ja talo ja ai vanhempas joutuvat nyt muuttamaan pienempään teltaan, no mut sori vaan, sanotaan” (KM13).

Omissa kiinteistöissään toimineet kauppiaat tunsivat oman asemansa melko turvatuksi, mutta miettivät kauppiasyrittäjyyden säilymistä mahdollisten jatkajiensa puolesta.

Kokeneet supermarketkauppiaat olivat olleet ylpeitä kuulumisesta K-ryhmään, mutta ylpeys oli ketjutuksen myötä karissut. He katsoivat, ettei ketjussa enää ollut tilaa ”väri-läiskille”, mikä on vahingoksi kauppiaskunnalle.

Omalta kohdaltaan useilla kauppiaille epävarmuutta kauppiasuransa jatkumisesta aiheutti uusi kauppapaikkamaksu, joka kiristyessään näytti johtavan monen kohdalla pak-koon lopettaa kaupanpito.

”Epävarmuus alkaa viimeistään silloin, kun tolppa iskee kiinni – tai pikemminkin epätoivo. Se on peikko, jota mun ei tarvii muutamaan vuoteen pelätä. Meillä tolppaan on vielä niin pitkä matka” (KS5).

Uudet kauppiaat

Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä oli uusille kauppiaille edellytys työssä jaksamiselle. He olivat lähteneet yrittäjiksi eivätkä myymälänhoitajiksi. Keskon toimet ketjukauppiaiden kohdalla olivat saaneet uudet kauppiaat miettimään omaa tarpeellisuuttaan. He uskoivat, että market- ja supermarketketjut ovat viimeiset, joissa kauppiaita tulevaisuudessa on. Muissa ketjuissa he olettivat kauppiaat korvattavan myymäläpäälliköillä.

”Laatikkopää menee myymälänhoitajille ja samoin Citymarketit. Sen sijaan tää marketporukassa ainoa, millä pärjää, on kova työ, eikä sitä myymäläpäällikköjuttua saa toimimaan. Ja, jos laitetaan 150 supparikauppiasta menemään, niin mistä löydetään tavallista parempia myymäläpäälliköitä siihen hätään Suomesta?” (KS1).

Luottamuskauppias summasi kauppiaiden tunteja seuraavasti:

”Tuntemani kauppiaat eivät kaikki tunne asemaansa turvatuksi kauppiaina. 20 % kauppiaista on eliittiporukka, jolla kaikki on hienosti; 30 %:lla menee kohtalaisesti; 20 – 30 %:lla menee suhtkoht ok; loput 20 % lopettais, jos vois. Joka ketjussa on näin” (KS3).

Neljä kauppiasta otti keskustelussa esille K-kauppiasliiton roolin kauppiaiden etujärjestönä. He eivät olleet tyytyväisiä järjestön aikaansaannoksiin.

”K-kauppiasliitto – kenen liitto, kenen puolella? Valtaa ja rahaa silläkin liitollakin olisi. Mitä varten sitä pottia oikein kerätään?” (KS2).

YHTEEENVETO: TUNTEVATKO KAUPPIAAT EPÄVARMUUTTA KAUPPIASYRITTÄJYYDEN SÄILYMISESTÄ K-RYHMÄSSÄ?

Oletus 10 sai vahvan empiirisen tuen, koska kauppiaat tuntevat epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä. Epävarmuus vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

Optimistisesti asiaan suhtautuvia kauppiaita oli haastattelemisani 22 kauppiassa kaksi. Tuntiessaan kauppiasammatin uhatuksi kauppiaat välttävät ottamasta riskejä kaupassaan. Erityisesti vältetään ärsyttämästä keskolaisia, jotta kauppias ei joutuisi epäsuosituksi kauppapaikkoja jaettaessa. Epävarmuus ikään kuin jähmettää kauppiaiden toimintaa kaupassaan. He toivovat, että kauppa konseptin opein kävisi ja odottavat, että ketjujohto keksii keinot, kun kauppa ei ole käynyt. Kauppiaille on varovainen toiveikkuus sen suhteen, että kun ketju on ottanut heiltä valtaa vaikuttaa yrittäjätuloon, niin ketju myös kantaisi vastuuta kauppiaiden toimeentulosta. Näin ajattelevat erityisesti nuoret kauppiaat.

Oletus 11.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää kauppiaiden epätoisuus ketjun kauppiaille asettamista odotuksista.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet kauppiaat kertoivat tietävänsä, mitä Kesko heiltä odotti. Vähintäänkin he tiesivät, että tietoa löytyi ketjukäsikirjoista ja sitä sai ketjumittausten palautteessa.

Kauppiaat kokivat toimivansa ketjun toivomusten mukaan, mutta pitivät asiakkaiden toivomuksia tärkeämpinä.

”Kyllä mä toimin täysin sillä tavalla. Mutta pyrin ensimmäiseksi toimimaan niin, että meidän asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiseksi toimin yhteistyössä Keskon kanssa” (KM7).

Kovassa kilpailutilanteessa toimivat kokeneet kauppiaat (2 kauppiasta) olettivat, ettei Kesko ollut tyytyväinen heidän toimintaansa kauppiaina, koska he eivät kyenneet säilyttämään tai nostamaan kaupansa myyntiä.

”En koe toimivani Keskon odottamalla tavalla. En luultavasti myy tarpeeksi halvalla, vaikka toteutan kaikki ketjun määräämät hinnat. Mutta, kun ei tule myynnin kehitystä, niin Kesko luultavasti kattoo, et mie toimin ketjua vastaan” (KM13).

Kovassa kilpailutilanteessa toimiville, kokeneille kauppiaille, ketjun odotukset eivät olleet täysin selkeitä.

”Nyt on tehtävä päätös Keskossa ja K-kauppiasliitossa, että ollaanks me franchising-kauppiaita vai ollaanks me kauppiasyrittäjiä, niin kuin juhlapuheissa puhutaan, ett me saadaan lisäarvoa siitä, ku meillä on kauppiasyrittäjiä! Jos puheet on kauppiasyrittäjistä ja käytäntö franchising-yrittäjäys, niin sehän on suuri ristiriita siinä jo. Olkoon nimi mikä tahansa niin idea on ihan sama: jos kauppaehdot on täynnä pakotteita, niin sitähan se on. Valta omaan toimintaan vietiin, mutta silti edellytetään laskujen maksamista” (KS9).

Kokeneet, normaalissa kilpailutilanteessa toimivat supermarketkauppiat (3 kauppiasta) tiesivät ketjun odottavan heiltä myynnin tekemistä ja ketjun ohjeiden noudattamista. Tietoa kauppiaan tehtävistä he olivat saaneet ketjukäsikirjoista ja Keskon pääjohtajan artikkelista Kilpailuetumme –kirjassa. He eivät kokeneet ketjun odotuksia liian ohjauviksi, koska he pystyivät tekemään omia ratkaisuja, jos näkivät ne järkevämmiksi kuin ketjun ohjeet. He kokivat omaavansa toimintavapautta, koska eivät olleet taloudellisesti Keskosta riippuvaisia eli Keskon ”lieassa”.

Uudet kauppiat

Uudet kauppiat kokivat tietävänsä, mitä ketju heiltä odotti. Tietoa he saivat muun muassa ketjumittauksista. Hyvin ketjumittauksissa menestynyt kauppias ihmetteli, mikseivät asiakkaat arvostaneet hänen saavutustaan.

”Saimme hyvät arvosanat ketjukonseptista, mutta ’miksei kauppa käy?’, kysyin eräältä Keskon johtajalta. Ei vastannut.” (KM10).

Uusia kauppiaita harmitti Keskon valvonta. He tiesivät, miten ketjun tekemissä mittauksissa olisi voinut huijata, mutta halusivat täyttää ketjun kaikki odotukset kaikkina aikoina. Valvonnassa heitä harmitti erityisesti, että kaikkia asiat olivat samanarvoisia, vaikka asiakkaiden kannalta oli suuri ero esimerkiksi siinä, puuttuiko kaupasta maito vai ruske-

at kengännauhat. Keskolaisten tiedettiin myös kauppiasta tavoitellessaan soittavan ensin kaupan numeroon ja vasta sitten kauppiaan kännykkään valvoakseen kauppiaan olemista kaupassaan.

Uudet kauppiaat kaipasivat ketjujohdolta avarampaa katsetta kaupankäyntiin.

”Kun eräs ketjun johtaja kysyi, miksi olemme (kauppiaat) niin negatiivisia mittaamiseen, niin esitin vastakysymyksen: eksä mieti ikinä toisinpäin, et mikä niissä asioissa on vikana, jos kukaan ei halua tehdä niin?” (KS1).

Kovassa kilpailutilanteessa toimivat uudet supermarketkauppiaat kokivat tietävänsä tarkalleen, mitä ketju heiltä odotti ja toimivansa odotusten mukaan.

YHTEENVETO: AIHEUTTAAKO KAUPPIAIDEN EPÄTIETOISUUS KETJUN KAUPPIAILLE ASETTAMISTA ODOTUKSISTA HEILLE EPÄVARMUUTTA?

Oletus 11 sai osittaista empiiristä tukea, koska osa kauppiaista ei tiedä tarkalleen, mitä ketju heiltä odottaa. Epätietoisuus odotuksista vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

Moni haastatelluista kauppiaista kuitenkin oletti tietävänsä ketjun odotukset, joista tärkeimmät olivat myynnin kehittäminen ja ohjeiden noudattaminen. Kokeneet kauppiaat katsoivat ketjun ohjeet piilotetun ketjukäsikirjoihin, joita lukemalla kauppiaan huomio menee ohjeiden etsimiseen eikä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Jälkimmäisen he katsoivat tärkeämmäksi kauppiaan tehtäväksi. Lisäksi he vieroksuivat sitä, että ketjukäsikirjoja ”päivitetään” jatkuvasti.

Uudet kauppiaat olivat tutustuneet kokeneita tarkemmin ketjukäsikirjoihin ja erityisesti uudet, kovassa kilpailutilanteessa toimivat supermarketkauppiaat myös toimivat ketjun ohjeiden mukaan. Osa tosin ihmettelee, miksi kauppa ei silloin käy eli myynti nouse.

Oletus 12.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen lisää kauppiaiden kokemus siitä, että heillä on Keskon arvostamaa piilevää tietoa liiketoiminnastaan.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneet kauppiaat katsoivat omaavansa paljon tietoa, jota ei voinut ketjukäsikirjoin siirtää toiselle kauppiaille. Heidän tietonsa oli paikallistietoa, muun muassa henkilökunnasta, kaupan tekniikasta ja asiakkaista. Toisaalta he kokivat kykenevänsä tekemään tulosta myös muissa kauppapaikoissa, vaikka eivät toisen paikan edelliseltä kauppiaalta tietoa saisi.

Kokeneita kauppiaita harmitti, kun Keskon ei arvostettu heidän tietoaan.

”Meidän tietomme tältä alueelta ei kelpaa Keskolle, vaan siellä on se viisaus. Vuorovaikutus on pois, vaikka siitä olisi hirveesti hyötyä – S-ryhmässä otetaan tietoa vastaan kentältä” (KM5).

Kokeneet kauppiaat olivat valmiit kertomaan tietonsa jatkajalle. Heistä kauppiaiden välinen kateus oli vuosien varrella vähentynyt ja asioista voitiin puhua avoimesti. Moni totesi kauppansa menestyksen perustuvan paljolti kauppiaan persoonaan, jota ei voinut siirtää.

Uudet kauppiaat

Uusien kauppiaiden kokemus siitä, että heillä olisi ketjukonseptin ulkopuolista tietoa kaupastaan oli suoraan verrannollinen heidän kauppiasuransa pituuteen. Vastikään ketjukaupassa aloittaneet kauppiaat eivät kokeneet omaavansa mitään erityistietoa kaupastaan, mutta jo muutaman vuoden toimineet kauppiaat kokivat omaavansa paljonkin tietoa, jota ei ketjukäsikirjoista löytynyt.

Suurimmalla osalla uusista kauppiaista heidän oma tietonsa oli ”päässä”, mutta tarkkaa dokumentointiakin harrastettiin.

YHTEENVETO: VÄHENTÄÄKÖ KAUPPIAIDEN EPÄVARMUUTTA HEIDÄN KOKEMUKSENSA SIITÄ, ETTÄ HEILLÄ ON TIETOA, JOTA KESKO ARVOSTAA?

Oletus 12 sai empiiristä tukea siltä osin, että kauppiaat kokevat omaavansa (piilevää) tietoa kauppansa hoitamisesta. Tämä ei kuitenkaan lisää kauppiaiden kokemaa toimintatapautta kaupassaan, koska kauppiaat eivät koe Keskon arvostavan piilevää tietoa.

Kauppiaiden kokemus piilevästä tiedosta kasvaa kauppiasuran myötä. Piilevä tieto liittyy kauppiaan paikallistuntemukseen kauppapaikasta, henkilökunnasta ja asiakkaista.

Oletus 13.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää rivikauppiaiden tuntema epäluottamus Keskoa kohtaan.

Kokeneet kauppiaat

Rivikauppiaat

Kokeneet marketkauppiaat luottivat ”periaatteessa” Keskkoon. Luottamusta lisäsi keskkolaisten tuntemus, mutta vähensi 1) Keskon oleminen pörssiyhtiö, 2) Keskon salaperäinen mainosrahopolitiikka ja 3) Keskon Tilipalvelun tekemät virheet kauppiaiden kirjanpidossa, 4) kauppapaikkamaksun veloituseruste ja 5) keskkolaisten vaihtuvuus ja 6) epäily kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä.

”Kun pitää olla edullinen kauppiaille ja yhtäkaa tuottoisa sijoittajille, niin homma on vaikea” (KM5).

”Mutta jostain tulee tunne, että jatkuuko tämä kauppiasjärjestelmä – mutta mä nyt luotan Keskon sanaan siinäkin” (KM12).

”Mie olin hölmö, ku luotin Tilipalveluun. Siellä oli tehty vuosi pienemmän poistot, ku olis ollu mahdollista – harmittaa, etten syventynyt itse asiaan enemmän” (KM13).

Sekä kokeneet että uudet kauppiaat pitivät Keskon henkilöstön vaihtuvuutta asiana, joka vaikeuttaa yhteistyötä. Keskolaisten vaihtuvuus ilmensi kauppiaille Keskon heikkoa sitoutumista kauppiaisiin ja heikensi Keskon kykyä hankkia hyviä kauppapaikkoja.

”Kesko ei enää pysty kilpailemaan alueella kauppapaikoista Helsingistä käsin” (KM13).

Kovassa kilpailutilanteessa toimivat supermarketkauppiaat olivat menettäneet luottamuksensa Keskoon ja keskolaisiin. Suurin syy oli muuttunut kauppapaikkamaksun veloitusteruste. Ennen K-ryhmässä yrittämiseen tyytyväiset kauppiaat olivat hyvin pettyneitä ketjutuksen yhteydessä muuttuneeseen hallintotapaan, jossa ei enää neuvotteluille ollut sijaa, eikä pitkälläkään kauppiashistorialla ryhmässä ollut merkitystä.

”En enää koe olevani Keskon kanssa samassa veneessä, niin kuin ennen. En luota enää Keskoon yhteistyökumppanina – ennen Kesko ajoi kauppiaan parasta. Nyt kauppiaat ovat anonyymeja ja kasvottomia, kuten keskolaisetkin – emme ole enää ”nenätuttuja”. Mun on vaikea kuvitella, että Keskoissa ajateltaisiin, että heillä on kauppiaisiin hyvä henki. Kauppiaat kritisoivat niin paljon Keskoa nykyään, että suhteet eivät ole hyvät” (KS8).

”En luota tällä hetkellä Keskon henkilöihin” (KS9).

Luottamuskauppiaat

Kokeneet luottamuskauppiaat (2 kauppiasta) luottivat keskolaisiin, koska tunsivat näitä henkilökohtaisesti.

”Luotan Keskoon. Luotan ihmisten kautta organisaatioon: jos mä en tunne siellä ketään, niin en mä kai luottaakaan voi” (KS3).

Uudet kauppiaat

Rivikauppiaat

Uudet rivikauppiaat (7 kauppiasta) joko luottivat Keskoon ja keskolaisiin tai sitten eivät kumpaankaan. Heille ei vielä ollut kertynyt paljon kokemuksia Keskon tai keskolaisten luotettavuudesta. Kauppiaan ja Keskon välisillä sopimuksilla oli heille suurempi merkitys kuin kokeneille kauppiaille, joista yksikään ei sopimuksista haastatteluissa puhunut.

”Mihin sitä luottais – mihinkähän mä luotan? Kaikki on säännelty sopimuksissa. Ainoo, mihin vois luottaa on se kauppius, mutta kun ei siitäkään tiedä” (KM8).

Uusiakin kauppiaita mietitytti kauppiasyrittäjyyden säilyminen.

”Kyllä mä luotan. Varsinkin niihin, joiden kanssa olen fyysisesti tekemisissä. Mutta kokonaisuus on hämärä. Esimerkiksi se, että haetaan Cassoihin myymäläpäälliköt erikseen, eikä oteta kauppiasharjoittelijaa, joka voisi siinä harjoitella hommaa ja lähteä siitä kauppiaksi, saa miettimään, että homman tarkoitus on joku muu kuin kauppiuden säilyttäminen” (KS6).

Luottamuskauppiaat

Uudet luottamuskauppiaat (4 kauppiasta) luottivat uusia rivikauppiaita enemmän Keskkoon.

”Ei ne mua pettänytkään kyl oo. Kyllä mulla sellanen perusluottamus on. Henkilöiden kauttahan näitä asioita hoidetaan – kyllä mä keskolaisia pidän luotettavina” (KM9).

Uusien luottamuskauppiaiden mielestä luottamuksellisia suhteita Keskkoon oli vaikea rakentaa, kun keskolaisten työtehtävät vaihtuivat jatkuvasti.

”Siellä on kiertävä yt-neuvottelu: syys- ja kevätorganisaatio!” (KS1).

YHTEENVETO: LUOTTAVATKO KAUPPIAAT KESKKOON?

Oletus 13 sai osittaista empiiristä tukea. Kokeneiden kauppiaiden luottamus on vähentynyt, mutta ei hävinnyt kokonaan. Asia koetaan ikäväksi, mutta toisaalta ymmärretään, ettei Kesko pörssiyhtiönä toimi vain kauppiaiden parhaaksi. Epäluottamus vähentää kauppiaiden kokemaa toimintavapautta kaupassaan.

Kokeneilla kauppiilla on selkeä käsitys siitä, että oleminen arvopaperipörssissä estää Keskoa toimimasta kauppiaiden hyväksi – paitsi jakamalla osinkoa. Mitrosen (2002, 329) esittämä käsitys siitä, että rivikauppiaat eivät luota Keskkoon johtoon, sai tukea, koska luottamuskauppiaat luottavat Keskkoon enemmän kuin rivikauppiaat. Tämä on yhdenmukainen tulos Mintzbergin (1983) ajatusten kanssa siitä, että ryhmä organisaati-

on ulkoiseen koalitioon kuuluvia henkilöitä on potentiaalinen ryhmä käyttämään valtaa organisaatiossa. Luottamuskauppiat voidaan nähdä Keskon suuren omistajaryhmän, kauppiaiden, valtaa käyttävänä ryhmänä. Tosin ketjutoimintamallissa luottamuskauppiaille on vain neuvoa-antava rooli.

Uusilla ja erityisesti nuorilla kauppiaille käsitys Keskon luotettavuudesta rajoittuu usein kokemuksiin keskolaisista, joiden kanssa he ovat tekemisissä. Uusille kauppiaille myös tehdyillä sopimuksilla on merkitystä.

Oletus 14.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää se, etteivät rivikauppiat usko luottamuskauppiasjärjestelmän kykenevän tarjoamaan kauppiaille riittävää vastavoimaa Keskon vallankäytölle.

Rivikauppiat

Kokeneista rivikauppiasta moni oli ollut K-ryhmän luottamustoimissa mukana uransa jossain vaiheessa. Siten he puhuivat luottamustoiminnasta omakohtaisella kokemuksellaan, mutta toisaalta ajasta ennen ketjutusta.

Kokeneiden rivikauppioiden mielestä luottamuskauppiasjärjestelmä ei toiminut. He kokivat, että 1) Kesko valitsee tai valituttaa luottamuskauppiaksi ”sopivat” henkilöt, ja 2) vaikka luottamuskauppiat yrittävät ”täysillä”, niin heitä ei kuunnella Keskossa. Kauppioiden mielestä luottamuskauppiasjärjestelmä ei korvaa Keskon lopetettuja paikalliskonttoreita, minkä vuoksi K-ryhmä on jäänyt ilman paikallisedustajaa kauppojen toiminta-alueilla.

Rivikauppiaille oli syntynyt kuva, etteivät luottamuskauppiat kertoneet heille kaikkea, mitä Keskon suunnitelmista tiesivät. Kesko sitovien pörssisäännösten koettiin haittaavan järjestelmän toimivuutta. Niiden vuoksi luottamuskauppiaillekaan ei kerrottu ryhmän tulevaisuuden suunnitelmia.

”Ennen luottamuskauppiasjärjestelmän kautta rivikauppias sai äänensä esille. Asiat käsiteltiin neuvottelukunnassa – nyt mennään valmistelussa pörssisäännösten taakse” (KM6).

Uudet rivikauppiat olivat tyytyväisiä siitä, että löytyi kauppiaita, jotka viitsivät hoitaa luottamustoimia. Kokeneissa kauppiaissa oli persoonallisuuksia, jotka tiesivät sopivansa luottamustoimiin huonosti, koska niihin piti valita ”diplomaattisia” henkilöitä.

”Mä oon liian suorasanaa – tämä organisaation kulttuuri ja henki ei siedä tällaista suorapuheista ihmistä ja rehellistä. Asia on ollut koko ajan sama” (KS9).

Kauppiaskentässä vallitsi suuri hämmennys siitä, ketkä olivat hyväksyneet uuden kauppaikkamaksun mallin. Moni kauppias oli vihainen luottamuskauppiaille, jotka eivät olleet kysyneet asiaa korjaamaan. Toisaalta luottamuskauppiat tiesivät arvostelleensa mallia, mutta heillä ei riittänyt valtaa sen estämiseen, koska Keskon ylin johto oli mallin takana. Sekä rivi- että luottamuskauppiat asettivat toivonsa mallin muuttumiseen, kun tulisi muutoksia Keskon ylimmässä johdossa.

Luottamuskauppiat

Kokeneilla luottamuskauppiaille oli pääasiassa negatiivinen suhtautuminen luottamuskauppiasjärjestelmän toimivuuteen. Perusteena oli vaikutusmahdollisuuksien pieneminen ketjutuksen myötä.

”Ei toimi. Mä hoksasin tän vuoden alussa, että luottamuskauppiat on jonnäköinen postilaatikko. Meidän rooli on tiedottaa asioista, jotka on yhdessä sovittu. Mutta yhtälö ei yksinkertaisesti toimi, koska asiat vain kerrotaan meille. Samoin on xxx-ryhmistä tullut aivopesurihiä, joissa keskiarvojen perusteella tehdään päätöksiä. Kaupallinen näkemys niistä puuttuu täysin. Sitä ei sinne isoon organisaatioon enää saa – hirvittää! Tilastoillahan voidaan perustella ihan mitä vaan. Meil on paljon fiksuja kauppiaita mut, kun ketjussa ei meitä haluta kuunnella, niin ei siellä vuodesta toiseen jaksa yrittää” (KM9).

Eräällä luottamuskauppialla oli hyvin positiivinenkin suhtautuminen vaikutusmahdollisuuksiin. Perusteluna oli se, ettei etenäkään pienkauppialla muutakaan mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ole kuin luottaa suuryksiköiden kauppiaiden kykyyn edustaa kaikkia kauppiaita. Lisäksi aktiivinen luottamuskauppias katsoi uhraavansa sekä työaikaansa että perheensä kanssa vietettävää aikaa kaikkien kauppiaiden asioiden hoidolle. Lisäksi hänelle kertyi kustannuksia siitä, että joutui olemaan luottamustointen vuoksi poissa

kaupastaan. Toinen luottamuskauppias piti osallistumistaan yhteisten asioiden hoitoon lisämotivaationa kauppiaanammattissa, kun ”hommat” omassa kaupassa hoituivat henkilökunnan toimesta.

”Minä olen oikeasti sitä mieltä että, jos luottamustehtäviin valitaan oikeita ihmisiä, niin ne pystyy vaikuttamaan, ja se on kauppiaiden ainoa turva tässä hommassa. Jos sinulla on pikku kauppa tuolla, ethän sinä ehdi miettimään mitään muuta kuin mistä saat tavaraa, henkilökuntaa ja myyntiä, etkä näitä maailmaa syleileviä asioita – sen takia tämä luottamuskauppiasorganisaatio on luotu” (KS3).

Keskolaisten suhtautumista luottamuskauppiaisiin ihmeteltiin, jos kauppias toi kritiikkiä rivikauppiailta.

”Ei se oo aitoa yhteistyötä. Elimet ovat tarpeellisia, mutta sananvalta on hyvin pieni. Luottamuskauppiaan tehtävä on tuoda myös kritiikkiä, ja keskolaiset eivät sais olla niin pieniä, et ne suuttuu ja tappaa sanansaattajan!” (KM3).

YHTEENVETO: USKOVATKO RIVIKAUPPIAAT LUOTTAMUSKAUPPIASJÄRJESTELMÄN KYKENEVÄN TARJOAMAAN KAUPPIAILLE RIITTÄVÄN VASTAVOIMAN KESKON VALLANKÄYTÖLLE?

Oletus 14 sai empiiristä tukea. Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen vähentää se, etteivät rivikauppiaat usko luottamuskauppiasjärjestelmän kykenevän tarjoamaan kauppiaille riittävää vastavoimaa Keskön vallankäytölle. Siten valta päättää kauppiasyrittäjyyden säilymisestä on Keskolla. Huolestuttavaa on, että luottamuskauppiasjärjestelmän toimivuuteen eivät usko kaikki luottamuskauppiatkaan.

On ilmeistä, että K-kauppiasliiton rooli ketjuihin perustuvassa K-ryhmässä on ongelmallinen, koska se ei kykene tarjoamaan kauppiaiden mielestä riittävää vastavoimaa yhteistyössä päämiehen kanssa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu tarkemmin liiton roolia.

Oletus 15.

Uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen lisää kauppiaiden kanssakäyminen toisten kauppiaiden kanssa.

Kokeneet kauppiaat

Kokeneille kauppiaille tarve kanssakäymiseen toisten kauppiaiden kanssa oli yksilöllistä. Osalle kauppiaista kollegojen tapaamisella oli hyvin suuri merkitys, kun toisille riitti, kun tapasi heitä kauppiaskokouksissa. Yhteydenpitoa hoidettiin usein myös puhelimella, mikä oli marketkauppiaille välttämätöntä sen vuoksi, ettei pienestä kaupasta päässyt lähtemään kokouksiin ja tapaamisiin yhtä helposti kuin suuresta kaupasta. Kaikki kokeneet kauppiaat eivät myöskään olleet ihastuneita internetin kautta kulkevaan kommunikointiin.

”K-marketissa, jos yksi henkilökunnasta on kipeänä, ei lähdetä mihinkään” (KM11).

Kokeneet marketkauppiaat uskoivat, että Kesko ei halua kauppiaiden pitävän yhteyttä keskenään. Erityisesti he kokivat Keskon haluavan ”karsinoida” kauppiaat ketjuihinsa, niin etteivät kauppiaat eri ketjuista olisi tekemisissä keskenään. Tämä oli kokeneista kauppiaista väärin, koska ennen kaikki K-kauppiaat kokoontuivat kesäpäivillä, joilla oli mahdollisuus vaihtaa ajatuksia riippumatta kaupan koosta ja sijainnista.

”Periaatteessa ei saisi keskustella toisen ketjun kauppiaan kanssa!” (KM5).

Sukupuoli aiheutti sen, että naiskauppias ei oikein voinut soitella mieskollegalleen, että ”mitäs kuuluu?” Kun naiskauppiaita on vähän, niin näiden yhteydenpito mieskollegoihinsa rajoittui kauppiaskokouksiin ja erityisten asioiden hoitoon. Jos alueella oli useita naiskauppiaita saman ketjun kaupoissa, niin he kykenivät keskenään hyvään yhteistyöhön. Heille kauppiasverkostolla oli suuri merkitys.

Uudet kauppiaat

Uusien kauppiaiden yhteydet kollegoihinsa syntyivät jo kauppiaskurssilla. Eniten yhteyttä toisiinsa pitivät kovassa kilpailutilanteessa toimivat ruotsinkieliset kauppiaat ja luottamuskauppiaat.

YHTEENVETO: LISÄÄKÖ KANSSAKÄYMINEN TOISTEN KAUPPIAIDEN KANSSA USKOA KAUPPIASYRITTÄJYYDEN SÄILYMISEEN?

Oletus 15 sai empiiristä tukea, koska kanssakäyminen toisten kauppiaiden kanssa lisää kauppiaan uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen. Kanssakäyminen lisää kauppiaan kokemaa toimintavapautta, mutta sen merkitys on hyvin yksilöllistä.

Keskon ketjut rajoittavat kauppiaiden luonnollista yhteydenpitoa toisiinsa, kun ketjujen myötä heidät asetetaan toisten ketjujen kauppiaiden kanssa kilpailutilanteeseen: kauppiaat eivät tiedä, millaisin ehdoin toiset ketjut saavat ostaa tavaraa Keskosta ja mitä muita etuja he Keskosta ja tavarantoimittajilta saavat. Jos tietoa ”tihkuu” henkilökohtaisten kontaktien kautta, niin tieto leviää usein hieman väritettynä huonommassa asemassa olevien kauppiaiden keskuudessa nopeasti. Supermarketkauppiaat pitävät enemmän yhteyttä toisiinsa kuin marketkauppiaat johtuen ketjukauppiaiden pienemmästä määrästä sekä kauppiaiden halusta ja mahdollisuudesta irrottautua kaupastaan. Vaikuttaa siltä, että supermarketketjussa sekä kauppiaat että keskolaiset ovat aktiivisempia pitämään yhteyttä ja kehittämään yhdessä kaupankäyntiä.

Luottamuskauppiaat tapaavat kollegoitaan luonnollisesti useammin kuin rivikauppiaat. Yksi syy hakeutua luottamustoimiin saattaa olla halu olla tekemisissä toisten kauppiaiden kanssa. Kokeneille kauppiaille yhteydenpidolla ei ole suurta merkitystä – poikkeuksiakin on.

5.4. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

Tutkimuksen viitekehys esitti, että kauppiaan kokema toimintavapaus liittyy yrittäjyysorientaatioon, yrittäjätuloon ja uskoon kauppiasyrittäjyyden säilymisestä (kuvio 8).

Yrittäjyysorientaatio

Oletus kauppiaan yrittäjyyden liittymisestä hänen kokemaansa toimintavapauteen sai empiiristä tukea. Erityisesti yrittäjän tavoitteet vaikuttavat hänen kokemukseensa toimintavapaudestaan. Kauppiaat ovat lähteneet yrittäjiksi tavoitteenaan hankkia toimeentuloa perheelleen. Kuitenkaan pelkkä toimeentulo ei monille kauppiaille riitä, vaan monen tavoitteena on myös rikastua.

Toimintavapaudella osoittautui olevan kauppiaalle tärkeä merkitys toimeentulon hankkimisen ja rikastumisen aikana. Toimintavapauden myötä kauppias uskoo pystyvänsä:

1. Hankkimaan perheelleen toimeentulon.
2. Rikastumaan, jos saa hyvän kauppapaikan ja onnistuu toiminnassaan.
3. Tarjoamaan myös perheenjäsenilleen työ- ja toimeentulomahdollisuuden.
4. Yhdistämään joustavasti työn ja perhe-elämän.

Ottaen huomioon kauppiaiden koulutustason, joka monilla kokeneilla kauppiailla on kauppakoulu ja uusilla kauppaopisto, on ymmärrettävää, että yrittäjyys tarjoaa verrattain hyvän mahdollisuuden saavuttaa kaikki edellä mainitut tavoitteet. Keskiasteen koulutuksella ei helposti miljoonaoptioita tarjoaviin työtehtäviin pääse, vaikka mahdollista sekin toki on.

Näiden tutkimustulosten valossa monen kauppiaan työmotivaatio vähenee, jos hän ei pääse suureen kauppapaikkaan. Supermarketkauppiat ovat selvästi tyytyväisempiä tavoitteidensa saavuttamiseen kuin marketkauppiat. Tutkimuksen mukaan tämä johtuu siitä, että supermarketeissa kauppias pystyy saavuttamaan edellä luetellut tavoitteet todennäköisemmin kuin marketeissa. Jos kauppias huomaa, ettei Kesko aiokaan antaa hänelle suurta kauppapaikkaa, niin hänen mahdollisuutensa saavuttaa edes perheensä toimeentulo heikosti kannattavassa K-marketissa on vaikeaa. Sen saavuttaakseen kauppiaan on tehtävä pitkiä työpäiviä, kun hänellä ei ole varaa palkata henkilökuntaa riittävästi. Pitkien työpäivien myötä hänen aikansa ei riitä halutussa määrin perheelle – jo ajatus perheen laiminlyönnistä harmittaa monia nuoria kauppiaita. Tutkimustulokset ovat samoilla linjoilla kuin Römer-Paakkasen (2002) tulokset väitöskirjassaan K-kauppiaan yrityksestä ja kotitaloudesta.

Kauppiaiden tunne itsenäisestä yrittäjyydestä vähenee, kun ketju päättää suuren osan tavaravalikoimista, osin tuotteiden hinnoittelusta ja pääosin markkinoinnista. Osalle kauppiasyrittäjistä ei riitä tehtäväksi vain pitää huolta asiakkaista ja henkilökunnasta.

Kauppiat ovat valmiit ottamaan taloudellista riskiä. Kuitenkin vain harva kauppias on ottanut niin suuren taloudellisen riskin, että on rojhennut ostaa oman liikepaikan. Näyttää siltä, että K-kauppiaan riskinsietokyky kestää kalustoon sisältyvän riskin, mutta ei enempää. Uudet kauppiat suhtautuvat hämmentyneinä riskinottohalukkuuteen, koska

mahdollisuudet tehdä omia valintoja ovat huomattavasti heikommät kuin kokeneilla kauppiailla, joilla on ennestään varallisuutta.

Jos kauppiaalla on riittävästi toimintavapautta kaupassaan, niin hän tuntee itsensä yrittäjäksi. Näin viitekehyksessä oletin, mutta tutkimus osoitti, että kauppiaat tuntevat itsensä yrittäjiksi, vaikka he tiedostavat toimintavapauttaan rajoitetun ketjussa. Tässä jälleen huomataan yrittäjän merkillisyys. Loogisesti ajatellen voisi kuvitella, että kauppiaat eivät kokisi itseään enää yrittäjiksi. Mitronen (2002, 321) totesi, että kauppiaat ovat muuttuneet ei-yrittäjiksi, joille riittää säännöllinen toimeentulo. Tämän tutkimuksen mukaan toimeentulo on kauppiaan tavoitteista ensimmäinen, mutta 1) sen ei oleteta olevan säännöllistä, vaan kauppiaat tiedostavat yritystoimintaan liittyvän riskin ja tulon vaihtelut, 2) kauppiaat ovat ylpeitä yrittäjyydestään, jota he vertaavat usein keskolaisiin, jotka eivät ole yrittäjiä. Kauppiaita loukkaa, jos keskolainen esittää yrittäjyyttä aliarvioivia lausuntoja.

Näyttää siltä, että kauppiaat kokevat toimintavapautensa riittävän niin kauan kuin he saavuttavat minimitaloituksensa eli hankkivat toimeentulon perheelleen. Epävarmuus kauppiasyrittäjyyden jatkumisesta on uhka nimenomaan perheen toimeentulotavoitteen saavuttamiselle. Kauppiaat tinkivät periaatteistaan siksi, ettei heillä ole houkuttelevaa vaihtoehtoa kauppiasyrittäjyydelle K-ryhmässä.

Yrittäjätulo

Viitekehyksessä oletin, että kauppiaan saama yrittäjätulo vaikuttaa hänen kokemaansa toimintavapauteen. Tämä oletus sai empiiristä vahvistusta. Suurissa kauppapaikoissa toimivat kauppiaat ovat tyytyväisempiä toimintavapauteensa kuin pienissä kauppapaikoissa toimivat kauppiaat.

Osalle kauppiasyrittäjistä ei riitä tehtäväksi vain pitää huolta asiakkaista ja henkilökunnasta, kun heidän on saavutettava kannattavuus pystyäkseen jatkamaan yrittäjinä. He kaipaavat enemmän toimintavapautta kuin ketju syksyllä 2004 heille antoi, jotta he kenisivät vaikuttamaan riittävästi yrittäjätuloonsa. Toimintavapautta kauppiaat kaipaavat tavaravalikoimien muodostamiseen, hinnoitteluun ja erityisesti markkinointiin. Kauppiaat pitävät Keskon uusien ja vanhojen maksujärjestelmien rinnakkaisuutta epä-

oikeudenmukaisena. Kaksinkertaisiksi mielletyt maksut pienentävät kauppiaiden yrittäjätuloa.

Kauppiaat eivät koe Keskon osinkojen kuuluvan liiketoimintaansa, vaikka ne ovat parantaneet heidän yrittäjätuloaan. Kauppiaat tekisivät mieluummin kannattavaa kauppaa ja saisivat vähemmän osinkoja kuin päinvastoin.

Vuokrapaikoissa toimivat kauppiaat pitävät prosenttikorvausjärjestelmää itselleen edullisempänä kuin kiinteää veloitusta. Kun Kesko ryhtyi laskemaan kauppapaikkamaksun laskennallisen liikevaihdon mukaan, paljastui kauppiaille prosenttiveloituksen edullisuus kaupan liikevaihdon laskiessa. Muutamalla kauppialla olisi rohkeutta kokeilla kiinteää veloitusta, ja erityisesti omissa kauppapaikoissaan toimivat kauppiaat kannattavat kiinteää ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksua.

Kauppiaat pitävät kannattavuutta tärkeämpänä kuin myyntiä. Havainto on yhdenmukainen agenttiteorian oletuksen ja Mitrosen (2002, 306) tutkimustuloksen kanssa siitä, että K-kauppiaille ja Keskolla on tavoiteristiriita. Kesko maksimoi Mitrosen mukaan myyntiä ja optimoi tulosta ja kustannuksia. Yrittäjä tavoittelee tuottoa, joka varmasti riittää hänen kuluihinsa ja jättää halutun yrittäjätulon (vrt. quasi-rent, Carney & Gedajlovic 1991, 610).

Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen

Viitekehyksessä oletin, että usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen liittyy kauppiaan kokemaan toimintavapauteen. Haastatelluista kauppiaista kaikki kahta lukuun ottamatta kertoivat tuntevansa epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisen puolesta. Kaksi kauppiasyrittäjyyden säilymiseen uskovaa kauppiasta koki myös toimintavapautensa suuremmaksi kuin muut.

Suurin osa kauppiaista tunsu epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä siitä huolimatta, että Kesko on viestittänyt myös julkisuudessa pitävänsä yrittäjyyttä kilpailuetunaan (Keskon toimintakertomus 2005, 7). Hamelin ja Prahaladin (1994, 315) mukaan yrityksen strategia voi olla uskottava vasta, kun kaikki sen jäsenet omaavat henkisen ja tunnepohjaisen sitoutumisen yrityksen strategiaan.

Epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä lisää epätietoisuus ketjun kauppiaille asetetuista vaatimuksista, epäluottamus Keskkoon ja voimaton luottamuskauppiasjärjestelmä.

Osa kauppiaista ei tiedä tarkalleen, mitä ketju heiltä odottaa. He kuitenkin olettavat tietävänsä ketjun odotukset, ja niistä tärkeimmät ovat myynnin kehittäminen ja ohjeiden noudattaminen. Kokeneet kauppiaat katsoivat, että ketjun ohjeet on piilotettu ketjukäsikirjoihin, joita lukemalla kauppiaan huomio menee ohjeiden etsimiseen eikä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Uudet kauppiaat lukevat ketjukäsikirjoja tarkemmin kuin kokeneet ja pyrkivät muutenkin täyttämään ketjun toiveet. Heitä ihmetyttää, jos kauppa ei käy, vaikka he toteuttavat kaikki ketjun ohjeet.

Epäluottamus vaikuttaa kaikkeen yhteistoimintaan kauppiaiden ja Keskon välillä – ja päinvastoin, eli kaikki yhteistoiminta vaikuttaa koettuun luottamukseen toimijoiden välillä. Vaikuttaa siltä, että kauppiaat haluavat luottaa Keskkoon ja keskolaisiin, mutta kauppiasuran jatkuessa monille kauppiaalle tulee yhteistoiminnasta Keskon kanssa kokemuksia, jotka vähentävät heidän tuntemaansa luottamusta. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty, päteekö sama toisinpäin: väheneekö keskolaisten luottamus kauppiaisiin ajan myötä.³³ Luottamuskauppiaat (nimensä mukaisesti) luottavat Keskkoon enemmän kuin rivikauppiaat.

Hyvösen (1990a) mallin mukaan luottamuskauppiasjärjestelmä edustaa kauppiaiden vastavoimaa suhteessa suureen yhteistyökumppaniinsa. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, etteivät rivikauppiaat usko luottamuskauppioiden kykenevän vastustamaan Keskon tahtoa. Luottamuskauppiaita ei sinällään moitittu, vaan heidän katsottiin tekevän parhaansa. Luottamuskauppiasjärjestelmän toimivuuteen eivät usko kaikki luottamuskauppiatkaan. Luottamuskauppiasjärjestelmän toimiessa K-kauppiasliiton piirissä tuli kolmelta kauppiaalta kommentti liiton riippuvuudesta Keskoksa.

Kauppiaat kokevat omaavansa kauppiasuransa pituudesta riippuvan määrän (piilevää) tietoa kaupansa hoitamisesta. Kokemus ketjukäsikirjojen ulkopuolisesta tiedosta ei kuitenkaan vähennä kaikkien kauppioiden epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä, koska he kokevat, ettei Keskoksa arvosteta kauppioiden paikallistuntemusta. Ko-

³³ Thompsonin (1999, 215) mukaan monille ihmisille tyypillinen yrittäjä on vähemmän rehellinen ihminen, johon ei voi luottaa.

kemus perustuu siihen, ettei Kesko kysy kauppiailta näiden mielipiteitä ennen kuin laittaa ohjeet ketjukäsikirjoihin.

Kauppiaat saavat voimaa kauppiaskollegoiltaan, joiden kanssa he kokevat olevansa samassa veneessä. Yhdessä he voivat puhua vapaasti kaikista kauppiaan elämään liittyvistä asioista. Haastatteluissa tuli esiin, että myös asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa asioita pohtiessaan kauppiaat huomaavat oman asemansa suhteellisen hyväksi. Asiakailta kauppiaat kuulevat tarinoita ihmiskohtaloista, jotka ovat surkeampia kuin oma tarina. Lienee niin, että mikään ei lohduta enempää kuin kuulla, että jollain toisella menee vielä huonommin kuin itsellä. Henkilökunnalla menee myös huonosti, jos kauppialla menee huonosti – tosin yrittäjän riskiä työntekijät eivät joudu kantamaan.

Koetulla epävarmuudella on toimintaa haittaavia seurauksia K-ryhmässä:

- Kauppiaat välttävät toimimasta keskolaisten mielestä virheellisesti, jotta eivät menettäisi mahdollisuuksiaan saada hyvää eli suurta kauppapaikkaa tai pysyä siinä – tämä passivoi kauppiaita.
- Kauppiaat eivät luota Keskoon eivätkä keskolaisiin.
- Uudet kauppiaat pitävät kokeneita kauppiaita, joilla on aiemmin solmitut uusia paremmat kauppiassopimukset voimassa, syylisinä siihen, että Kesko pitää uudet kauppiaat tiukassa kontrollissa – kauppiaiden keskinäinen luottamus kärsii.

Yhteinen nimittäjä mainituille seurauksille on luottamuksen puute. Keskon toteuttama muutosprosessi, K-kauppojen ryhmittäminen ketjuiksi, on asettanut eri ketjuihin kuuluvat kauppiaat eriarvoiseen asemaan. Tutkituista ryhmistä supermarketissa kauppiaiden toimintavapaus on suurempi kuin marketeissa. Myös ketjujen sisällä kauppiaiden toimintaedellytykset vaihtelevat suuresti riippuen kauppiassopimuksen solmimisen ajankohdasta, kauppapaikan omistusoikeudesta ja kilpailutilanteesta. Luottamus näyttää olevan asia, jonka sisään voisi sijoittaa vaikka koko viitekehyksen.

Viitekehyksessä esitetty malli havaittiin empirian perusteella oikeansuuntaiseksi. Selkeitä riippuvuussuhteita malli ei ehdottanut eikä niitä tutkimuksen kuvaamistavoitteen vuoksi tässäkin esitetä. Mahdollisten riippuvuussuhteiden esittäminen kaipaaisi jatkotutkimusta. Moni kauppias kokee menettäneensä työiloa, kun ei enää saa tehdä ostotoimintaa ja oman kauppansa markkinointia. Mannermaan (1989, 172) termein suurelta osin kauppiaiden oma tahto ei ketjussa toteudu, ja siksi he kokevat toimintavapautensa riittämättömänä.

6. TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Tässä luvussa esitän johtopäätökset tutkimustuloksista sekä pohdin tutkimuksen kontribuutiota ja luotettavuutta.

Tutkimuksen tavoite oli kuvata kauppiaiden kokemaa toimintavapautta ketjuyrityksessä. Esitin mallin (kuvio 7) toimintavapauden osatekijöistä, jotka vaikuttavat kauppiaan kokemaan toimintavapauteen. Yrittäjäorientaatio perustui kirjallisuudessa esitettyyn luonnehdintaan yrittäjästä. Yrittäjätulo ja usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen perustuivat tutkimuskirjallisuuden ohjaamaan omaan ajatteluuni. Kokonaisuutena malli sai empiiristä tukea: viidestätoista toimintavapauden ulottuvuuksien oletuksista kaksitoista sai empiiristä tukea ja kolme heikkoa tai osittaista empiiristä tukea (oletukset 11, 12 ja 13).

Tutkimustuloksista nousee esille erityisesti kaksi kauppiaan toimintavapauteen vaikuttavaa asiaa. Ensinnäkin kauppiaat lähtevät tavoittelemaan toimeentuloa ja vasta sen onnistuttua tarvehierarkian ylempiä tasoja, kuten arvostusta ja itsensä toteuttamista. Tästä johtuen yrittäjätulon riittävyys on kauppiaille kriittinen tekijä. Ketjutuksen myötä kauppiaiden mahdollisuus vaikuttaa yrittäjätuloonsa on pienentynyt, kun ketju päättää kaupan tavaravalikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista. Siten kauppiaan yrittäjätulosta päättää suurelta osin ketjuyksikkö. Keskon maksamat osingot kauppiaat ottavat mielihyvällä vastaan, mutta eivät koe niitä liiketoimintaan kuuluviksi ja siten omaksi ansiokseen.

Toiseksi esille nousee kauppiaiden luottamus Keskkoon. Kun ketjuyksikön toimet suurelta osin määräävät kauppiaan liiketoiminnastaan saaman yrittäjätulon ja Kesko Oyj maksaa (on ainakin maksanut) runsaat osingot, niin kauppiaiden pitäisi olla melko tyytyväisiä asemaansa K-ryhmässä. Tämän tutkimuksen mukaan he eivät kuitenkaan ole tyytyväisiä asemaansa – miksi eivät? Voidaan toki sanoa, että kauppiaat (yrittäjät) valittavat aina yrittäjätuloaan liian pieneksi, eivätkä muutenkaan ole tyytyväisiä mihinkään. Tämän tutkimuksen mukaan tyytymättömyys johtuu siitä, että kauppiasyrittäjän toimintavapaus, jonka avulla hän voisi vaikuttaa yrittäjätuloonsa, on ketjussa rajoitettu siten, että kauppiaan olisi luotettava Keskon ketjuyksikön kykyyn ja haluun turvata kauppiaille riittävä yrittäjätulo. Ongelmana on, että pääsääntöisesti mitä pidempi kokemus kauppiasyrittäjällä yhteistyöstä Keskon kanssa on, sitä vähemmän hän luottaa ketjuyksikön kykyyn ja haluun turvata kauppiaille riittävä yrittäjätulo.

Lisäksi kauppiaalle mitä ilmeisimmin ”riittävä” tarkoittaa suurempaa tuloa kuin keskolaisten mielestä. Tässä kuvastuvat päämiehen ja agentin erilaiset asenteet riskiin ja sekä molemmiin puolin oman edun tavoittelu. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kauppiaiden usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen ei ollut vahva.

Voidaan sanoa, että jos ketjuyksikkö toimillaan päättää suurelta osin kauppiaiden saaman yrittäjätulon, niin ketjuyksikön olisi voitettava kauppiaiden luottamus ketjuyksikön haluun ja kykyyn turvata kauppiaiden toimeentulo ja vaurastuminen. Jos turvatuksi tulee vain toimeentulo, niin tällöin kauppiaksi valikoitunee lähinnä pienyrittäjiä (small business owner) ja kasvuyrittäjät (entrepreneur) joutuvat etsimään yrittämisen mahdollisuuksia muualta. Kirjallisuuden mukaan pienyrittäjät kykenevät kehittämään ketjua vähemmän innovatiivisesti kuin kasvuyrittäjät.

Seuraavissa luvuissa pohdin tutkimustulosten kontribuutiota 1) tieteelliseen keskusteluun, jota tässä tutkimuksessa edustivat agenttiteoria, yrittäjyys-kirjallisuus ja markkinointikanavatutkimukset, ja 2) ketjuyrityksen johtamiseen. Luvun lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja esitän jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1. Tutkimuksen kontribuutio tieteelliseen keskusteluun

6.1.1. Agenttiteoria

Agenttiteoria sopi hyvin kuvaamaan kauppiaan ja Keskon välistä yhteistyösuhdetta. Syitä agenttiteorian soveltuvuuteen nousi tutkimusprosessin aikana esiin kaksi: agenttiongelman ja ihmisoletukset.

Mitrosen (2002, 321) mukaan K-ryhmässä on agenttiongelman, koska a) Keskon ja kauppiaiden tavoitteet eroavat toisistaan ja b) Keskolle on kallista selvittää, miten kauppias käyttäytyy. Nyt raportoitavan tutkimuksen perusteella kauppiaiden tavoitteet liittyvät toimeentuloon ja rikastumiseen. Tulos on samansuuntainen kuin Römer-Paakkasen (2002, 181) tulos siitä, että kauppiaille ja heidän puolisoilleen tärkein tavoite on perheen kohtuullinen taloudellinen hyvinvointi, mutta myös yrityksen ja ketjun menestys. Kauppiat asettavat kannattavuuden myynnin kasvattamisen edelle, vaikka tietävätkin, että ne liittyvät usein toisiinsa. Myynnin noustessa kannattavuuden saavuttaminen on helpompaa kuin myynnin laskiessa. Myös riskin jakaminen on vaikeaa, kun Mitrosen (2002, 321) mukaan kauppiaista on tullut ei-yrittäjiä ja kuitenkin

kauppiaat tämän tutkimuksen perusteella kokevat itsensä yrittäjiksi, jotka ovat ottaneet suuren taloudellisen riskin ryhtyessään kauppiaksi – eikä vain ryhtyessään kauppiaksi, vaan myös siirtyessään suurempaan kauppapaikkaan ja investoidessaan aiempaa arvokkaampaan kalustoon. Tulokset vahvistavat Mitrosen (2002) näkemystä K-ryhmän agenttiongelmasta.

Agenttiteorian ihmisoletukset sopivat K-kauppiaaseen hyvin. Tämän tutkimuksen mukaan K-kauppias tavoittelee omaa etuaan, on rajoitetusti rationaalinen ja karttaa riskiä. Oman edun tavoittelu liittyy yrittäjän ominaisuuksiin eikä liene aivan vieras palkkatöissä toimivillekaan. Kauppiaille oman edun tavoitteluun tosin sekoittuu oman perheen edun tavoittelu. Tällöin kauppiaan oman edun tavoittelu ei enää olekaan täysin itsekästä.

Kauppias on tutkimuksen mukaan rajoitetusti rationaalinen. Lindblom (2006, 168) löysi tutkimuksessaan kauppiaiden kyvystä hyödyntää verkostoon kumuloitunutta asiakas- ja kilpailijatietoa ”hieman huolestuttavan” kauppiaiden tiedon käsittelyyn liittyvän piirteen, joka koski lähes kaikkia kyselyyn vastanneita K-ruokakauppiaita (n=155): kauppiaat käsittelevät keräämäänsä tietoa hyvin itseohjautuvasti ilman muiden apua. Kauppiaiden käyttäytyminen organisaation keräämän tiedon hyödyntämisessä on tämän tutkimuksen perusteella seurausta yrittäjän itseluottamuksesta: kauppiaiden voidaan olettaa luottavan omiin kykyihinsä tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Kauppias karttaa riskiä. Suhtautumisessa riskiin yrittäjä eronnee palkkatöissä viihtyvistä ihmisistä. Kirjallisuudessa yrittäjän on todettu omaavan taipumuksen riskinottoon (Brockhaus 1980; Bridge ym. 2003). Kauppiaisiin näyttää sopivan parhaiten luonnehdinta, jonka mukaan he ottavat varovaisesti riskiä (Chell ym. 1991, 42; Cunningham & Lischeron 1991). Tämä tutkimus ei täysin vahvista Mitrosen (2002, 321) käsitystä siitä, että kauppiasyrittäjäyys olisi ”tosiasiallisesti” riskitöntä. Mitrosen tulkinta on kuitenkin siinä mielessä ymmärrettävä, että tämän tutkimuksen mukaan kauppiaat ovat valmiit ottamaan taloudellisen riskin kaluston hankkimisesta mutta eivät kauppapaikan hankkimisesta, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Laskennallisesta riskinottamisesta ei liene kysymys, koska kauppiaat toimivat usein vaistonvaraisesti ja suhtautuvat epäilevästi esimerkiksi Keskon tekemiin kauppapaikkalaskelmiin. Suhtautumiseen vaikuttaa monella kauppialla omakohtainen historia, josta löytyy esimerkkejä Keskon laskelmien optimistisuudesta suhteessa toteutuneeseen. Jos

omakohtaisia kokemuksia ei ole, niin käsitykset muodostuvat kauppiaskollegojen kokemuksista.

Tutkimus todentaa agenttiteorian organisaatio-oletuksen siitä, että päämiehen (Keskon) ja agenttien (kauppiaiden) välillä vallitsee tiedon epätasainen jakautuminen. Huolimatta siitä, että Keskolla on enemmän tietoa tavaravirroista, kauppapaikoista ym., kokevat kauppiaat tietävänsä omasta kauppapaikastaan asioita, joita Kesko ei tiedä. Tämä hiljainen tieto (tacit knowledge) tasoittaa Keskon ja K-ruokakauppiaan välillä vallitsevaa tiedon epätasapainoa.

Agenttiteorian ydinkysymykseen – saako päämies agentin toimimaan haluamallaan tavalla paremmin kiinteällä vai prosenttiperusteisella veloitusjärjestelmällä – vastasivat kauppiaat (agentit), että he kannattavat prosenttiperusteista veloitusjärjestelmää (tuotokseen perustuva palkitsemisjärjestelmä). Koska tutkimusongelmaa – miten kauppiaat kokevat toimintavapauden ketjuyrityksessä - lähestyttiin kauppiaan näkökulmasta, niin vastauksesta ei voi tehdä pitkälle meneviä päätelmiä siitä, kumpi tapa olisi päämiehelle edullisempi. Toisaalta tämä tutkimus lisää tietoa siltä osin, että K-kauppiaat toimivat mieluummin tuotokseen sidotuilla kuin käyttäytymiseen perustuvilla maksuilla. Tähän vaikutti mielestäni hyvin paljon monella kauppialla laskenut liikevaihto, mikä tuotokseen sidotussa maksujärjestelmässä pienensi myös maksuja Keskolle. K-ryhmässä täytyy puhua maksuista, vaikka agenttiteoriassa puhutaan palkitsemisesta – kyse on samasta ilmiöstä käänteisesti. Tästä pääsäännöstä poiketen omissa liiketiloissaan toimivat kauppiaat pitivät prosenttikorvausta ”giljotiinina” ja kannattivat kiinteitä maksuja. Tämä johtui siitä, että heitä ei koskenut maksuista suurin eli kauppapaikkamaksu Keskolle.

Agenttiteorian tutkimusyksikkö on osapuolten välinen sopimus. Sopimusten ollessa Keskon ja kauppiaiden kahdenvälisiä asiakirjoja en niitä Keskolta saanut, enkä sen vuoksi niitä kauppiailtakaan pyytänyt. Agenttiteoria sopii K-kauppiaiden ja Keskon tyypillisen yhteistoiminnan tutkimiseen, vaikka käytössä ei ollutkaan itse sopimuksia. Sopimusten puute tutkimusaineistona ei Mannermaan (1989, 158) mukaan ole ongelma tutkittaessa kauppiaiden ja Keskon välistä yhteistoimintaa:

”Oleellisinta yhteistoiminnalle ja siihen liittyville ongelmillekaan eivät ole organisaatiot ja muodolliset sopimukset, vaan ihmiset ja sopimusten soveltaminen. Kauppiaan asemaan liittyvät ongelmat ovat tutkimusaineiston

mukaan enemmän yhteistoiminnan periaatteiden käytännön soveltajiin liittyviä asenteellisia ongelmia kuin juridisia ongelmia.”

Ennen ketjuliiketoimintauudistuksia vuosina 1995 ja 2001 yhteistoiminta kauppiaiden ja Keskon välillä toimi pääosin luottamuksen varassa. Uudistusten myötä käyttöön otettiin yksityiskohtaisesti toimintaa ohjaavat sopimukset. Mitrosen (2002, 297) mukaan ennen vuonna 1995 laadittuja ketjusopimuksia eivät kauppiaiden ja Keskon väliset sopimukset aikaansaaneet kontrolliodotusta. Kontrolliodotus tarkoittaa sitä, että kauppias tietää Keskon pystyvän sopimuksen nojalla kontrolloimaan, kannustamaan tai sanktioimaan heitä. Nykyiset kauppiaiden ja Keskon väliset sopimukset aikaansaavat kontrolliodotuksen. Tämä odotus on suuri syy siihen, että kauppiat kokevat kauppiasyrittäjyyden tulevaisuuden epävarmaksi – myös omalta kohdaltaan. Kontrolliodotuksen vuoksi kauppiaan ja Keskon välisellä sopimuksella on ketjussa suuri merkitys kauppiaalle.

6.1.2. Yrittäjyystutkimus

Tämän tutkimuksen yksi anti yrittäjyystutkimukseen on, että ketjukauppias kokee itsensä yrittäjäksi. Näin on siitä huolimatta, että ketjukauppiaan toimintavapautta on rajoitettu ketjun päättäessä suurelta osin tuotevalikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista. Kokemus yrittäjyydestä perustuu siihen, että kauppiat kokevat itsensä isänniksi omassa kaupassaan, ja siihen, että he kokevat ottaneensa suuren taloudellisen riskin lähtiessään kauppiaksi. Vain harvat kauppiat kokevat itsensä franchising-yrittäjiksi, koska sillä termillä heille tulee mieleen McDonalds-tyyppinen yrittäjyys. Uudet kauppiat oppivat kauppiaskoulutuksessa saavansa käyttöönsä valmiin konseptin, mikä on myös franchising-järjestelmän tärkein anti. Tutkimuksen mukaan kauppiaille keskustelulla siitä, ovatko he franchising-yrittäjiä vai eivät, ei ole suurta merkitystä.

Tämän tutkimuksen mukaan kauppiasyrittäjän kokemus yrittäjyydestä näyttäisi liittyvän Berlinin (2001) esittämään negatiiviseen vapauteen (vapaus jostakin; riippumattomuus), jossa yrittäjälle on tärkeää saada toimia tietyllä alueella itsenäisesti. Tätä aluetta voi kutsua toimintavapaudeksi, jonka laajuus vaihtelee kauppiaiden välillä suuresti. Kauppiasyrittäjä on valmis pieneen toimintavapauteen, jos hän siitä huolimatta saavuttaa tavoitteensa. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että erityisesti uran alkuvaiheessa kauppiasyrittäjälle riittää pieni toimintavapaus. Kauppiasyrittäjien halu

laajentaa toimintavapauttaan kasvaa kokemuksen, uskon omiin kykyihin ja varallisuuden lisääntyessä. Toimintavapautta on kauppiaiden mukaan enemmän suuressa kuin pienessä kauppapaikassa. Siten kauppiaan siirtyessä uransa edetessä yhä suurempaan kauppapaikkaan myös hänen toimintavapautensa kasvaa. Motivaatio-ongelmia tulee, kun kasvuhakuinen kauppias ei pääse suureen kauppapaikkaan, vaan joutuu tyytymään pieneen kauppapaikkaan ja pieneen toimintavapauteen.

Positiivinen vapaus (vapaus johonkin) eli valinnanvapaus on raportoitavan tutkimuksen perusteella kauppiasyrittäjille jotain, jonka voi korvata rahalla. Eli jos kauppa käy hyvin ja kauppiaalle jää hänen omasta mielestään riittävästi tuloa, niin yrittäjälle ei ole kynnyskysymys päättääkö toimista kauppias vai ketjuyksikkö. Mutta jos kauppa ei käy, eikä kauppias saa mielestään riittävästi tuloa, niin tällöin nousee pintaan kysymys siitä, kuka toimintaa ohjaa. Ketjuyrityksessä on mahdollisuus Berlinin (2001, 16) esittämään tilanteeseen, jossa yrittäjä kokee positiivisen vapautensa siten, että hän ”tietämättömyytensä tai omaksuttujen tapojensa takia voi toimia toisin kuin hänen järkensä pitää parhaana”. Pohdinta positiivisesta vapaudesta tai sen puutteesta nostaa esiin kysymyksen siitä, kokeeko yrittäjä itsensä riittävän rationaaliseksi tekemään oikeita valintoja. Jos yrittäjä ei koe itseään riittävän rationaaliseksi tekemään itselleen edullisia valintoja, niin silloin hän antaa esimerkiksi ketjuyksikölle oikeuden tehdä valinnat. Perusteluna olisi tällöin käsitys siitä, että ketjuyksikössä on enemmän järkeä tehdä sekä ketjuyksikölle että kauppiasyrittäjälle edullisia valintoja. Berlinin (mt., 58) mukaan edellä esitetty logiikka on siinä mielessä vaarallinen, että siinä yksilön oma järki korvataan jonkun toisen järjellä sillä perusteella, että yksilö hyväksyisi toisen tekemät valinnat, jos olisi riittävän rationaalinen. Tässä suhteessa yrittäjäkoulutuksen sisällöllä voitaneen vaikuttaa siihen, miten kauppiasyrittäjät suhtautuvat omiin kykyihinsä ja niiden rajoituksiin.

Yrittäjyyskirjallisuudessa yrittäjän suoritusmotivaation on todettu liittyvän hänen kokemukseensa menestymisestään. Kun Mitronen (2002, 318) toteaa yhdeksi K-ryhmän tehottomuuden sisäiseksi syyksi sen, että kauppiaat maksimoivat omaa tulostaan, niin näyttää siltä, että kauppiasyrittäjä ketjuyrityksessä ei saisi toimia yrittäjälle luonnollisella tavalla, vaikka kokee tämän tutkimuksen mukaan ottaneensa suuren taloudellisen riskin. Yrittäjyyden sovittamisessa ketjuyritykseen on ristiriita. Voisi kuvitella, että K-kauppiaiden halu toimia innovatiivisesti vähenee, kun ketjukonsepti

rajoittaa heidän toimintavapauttaan valikoimien muodostamisen, hinnoittelun ja markkinoinnin suhteen.

Tavoitteiden valossa kokenut K-kauppias on lähempänä kirjallisuudessa (Carland ym. 1984; Ylikerälä 2005) esitettyä pienyrittäjää (small business owner) kuin kasvuyrittäjää (entrepreneur), jolle olisi ominaista liiketoiminnan kasvattaminen. Pienyrittäjänä K-kauppias johtaa yritystään perheensä tavoitteiden edistämiseksi (vrt. Römer-Paakkanen 2002). Ennen ketjutusta tämä riitti myös koko ketjun hyvinvoinnin edistämiseen, kun ryhmä ensisijaisesti tavoitteli ostoetua teollisuudelta. Ketjussa ostoedun tavoittelu ei enää riitä, vaan tavoite myynnin kasvattamisesta on etusijalla, mikä on seurausta Keskon tavoitteesta maksimoida myyntiä (Mitrosen 2002, 306). Tavoite myynnin maksimoimisesta on rakennettu sisään kauppapaikkamaksun veloitusperusteeseen. Tämä ei sovi yhteen monen pienyrittäjän tavoitteiden kanssa kovinkaan hyvin. Myynnin kasvattaminen on tärkeää kauppiaille, jotka pyrkivät suureen kauppapaikkaan ja kokevat mahdollisuutensa siihen hyviksi. Pettymyksen tullessa nousee oman ja perheen edun tavoittelu entistäkin tärkeämmäksi. Vaikuttaa siltä, että uudet kauppiat muistuttavat enemmän kasvuyrittäjää kuin kokeneet kauppiat. Syitä tähän saattaa löytyä kauppiaskoulutuksesta ja siitä, että oletettavasti moni kauppiaskoulutukseen lähtevä henkilö hankkii työkokemusta suurissa kauppapaikoissa.

Omistajuudella ei näytä olevan suurta merkitystä uusille kauppiasyrittäjille. He toisaalta katsovat omistajuuden liittyvän yrittäjyyteen taloudellisen riskin kautta, mutta toisaalta he eivät näe kauppapaikan omistamista edellytyksenä menestymiselle. Edes kaluston omistaminen ei heille ole välttämätöntä, koska leasing-kaluston avulla heidän taloudellinen riskinsä on pieni. Uusien kauppiaiden suhtautuminen omistajuuteen noudattaa Schumpeterin (ref. Carland ym. 1984) ajatusta siitä, että riskinotto kyky liittyy pikemminkin omistajuuteen kuin yrittäjyyteen. Kokeneille kauppiaille omistajuudella on tärkeämpi merkitys, mutta oman kauppapaikan heistäkin on hankkinut vain muutama. Leasing-kalustoa kokeneet kauppiat eivät halua, vaikka pitävätkin sitä vaihtoehtona, jos ketju alkaa määrätä uuden kaluston hankkimisesta. Tämä tulos vahvistaa Huuskosen (1992, 62) käsitystä siitä, että yrittäjät ovat keskinkertaisten riskien ottajia ja karttavat erityisen suuria tai erittäin pieniä riskejä.

Keskusteluun yrittäjästä tilaisuuden (opportunity) hyödyntäjänä tämä tutkimus toi lisävaloa. Stevensonin ja Sahlmanin (1989, 104-105) listaan tilaisuuteen liittyvistä elementeistä voidaan tämän tutkimuksen mukaan ketjuyrittäjiä koskien lisätä se, että

kauppiaan mahdollisuus tarttua tilaisuuteen on riippuvainen konseptin asettamista rajoista. Mahdollisuudet tarttua tilaisuuteen ovat suuressa kaupassa paremmat kuin pienessä kaupassa. Tämä johtuu siitä, että kauppiaan aika pienessä kaupassa kuluu arkitutiineissa, ja siitä, että pienessä kaupassa jää konseptin ulkopuolista joustavuutta vain vähän. Esimerkiksi mahdollisuutta ottaa ketjuvalikoimien ulkopuolisia tuotteita myyntiin rajoittaa pieni menekki. Asiaan voidaan olettaa vaikuttavan myös sen, että suuriin kauppapaikkoihin valikoituu yrittäjämäisesti käyttäytyviä kauppiaita.

6.1.3. Markkinointikanavatutkimus

Tutkimustulokset täydentävät K-ryhmän kokonaiskuva kauppiaan näkökulmasta. Mannermaan (1989) tutkimus kauppiaan asemasta tarjoaa käsitteet, joiden avulla on mahdollista parantaa kommunikointia tutkijoiden kesken koskien kauppiaan asemaa K-ryhmässä. Käsitteet auttavat kohdentamaan keskustelun haluttuun ilmiöön. Tämän tutkimuksen viitekehukseen vaikuttaneista kanavatutkimuksista sekä Römer-Paakkanen (2002) että Mitronen (2002) ovat hyödyntäneet Mannermaan (1989) luomia käsitteitä kauppiaan asemasta. Käsitteenä kauppiaan asema vaikuttaa koostuvan pääosin toimintavapaudesta, koska ketju hoitaa hinta- ja markkinointineuvottelut tavarantoimittajien kanssa (neuvotteluasema) ja Kesko on lopettanut kauppiaista koostuneen hallintoneuvoston (sananvalta). Siten ketjujyityksessä kauppiaan toimintavapaus voidaan mielestäni rinnastaa käsitteisiin kauppiaan asema ja kauppiaan rooli (työnjaossa ketjuorganisaation sisällä).

Vahvimmin negatiivisena asiana kauppiaat kokivat laskennalliseen liikevaihtoon sidotun kauppapaikkamaksun. Asettamalla kyseisen maksun Kesko menetti monen kokeneen kauppiaan luottamuksen – luottamuksen, jonka takaisin saaminen vie pitkän aikaa. Kauppiaat tulkitsevan maksun siten, että Keskossa joko

1. uskotaan kauppiaiden pystyvän mihin tahansa, jos keppi on riittävän kova, tai
2. katsotaan kauppiaiden tahallaan laiskottelevan ja jättävän maksimoimatta myyntiä.

Molemmat oletukset ovat agenttiteorian mukaisia. Kuitenkin osoittautui, etteivät kauppiaat onnistuneet kasvattamaan myyntiä riittävästi – kilpailutilanne oli monella kauppiaalla niin kova. Laskennallisessa mallissa liikevaihdon olisi pitänyt kasvaa joka

vuosi. Jälkimmäinen oletus saa tukea agenttiteorian esittämästä agentin pinnaamisesta (moral hazard). Sen mukaan agentti toimii toisin kuin päämies haluaisi hänen toimivan, eikä päämies pysty valvomaan täysin agentin käyttäytymistä. Kauppiaiden kertomusten perusteella voisi ajatella, että Kesko pystyy valvomaan kauppiaita varsin tehokkaasti.

Negatiivisesti kauppiaat kokevat myös sen, ettei heillä ole varmuutta kauppiasyrittäjyyden jatkumisesta K-ryhmässä. Kauppiaat kokevat itsensä yrittäjiksi, vaikka toimivatkin ketjun asettamissa rajoissa. Kauppiaita kiinnostaa enemmän yrittäjyys kuin ruokakaupan hoitaminen. Siten monia haastattelemistani kauppiasyrittäjistä ei tyydytä pelkkä ”salinpuolen hoitaminen”. Toisaalta ketjun odottaessa kauppiaan sopeuttavan ketjukonseptin paikallisiin olosuhteisiin (Honkala 2003, 38) olisi kauppiaille jätettävä riittävästi toimintavapautta kyetäkseen suoriutumaan sopeuttamistehtävästä.

Minulle yllätyksenä tuli se, että kauppiaiden mukaan ketju ei halua hyödyntää heidän tietämystään kaupankäynnistä. Kauppiaille oli syntynyt vaikutelma, että ”kaikki tieto on Keskossa” eikä kauppiaiden vuosien varrella kertynyt tieto sille enää kelvannut – ikään kuin ketjutuksen myötä koko kaupankäynnin logiikka olisi muuttunut. Kilpailun on sanottu muuttuneen ketjujen ja niiden taustavoimien väliseksi (Moilanen 2003, 23), mutta kauppiasyrittäjyys tarjoaa mahdollisuuden nimenomaan yksittäisten kauppojen erottumiseen kilpailijoista. Jos yksittäisten kauppojen ja kauppiaiden ei anneta erottua kilpailijoista, niin mihin tarvitaan kauppiasyrittäyttyä?

Hyvösen (1990a, 178-181) tutkimustuloksiin vallan lähteistä tämä tutkimus toi uutta tietoa vaikuttamisresursseista vallan lähteisiin ja vastavoimaan sekä sopimusjärjestelyihin. Hyvösen tutkimuksen tavoin tässä tutkimuksessa keskusliikkeen asiantuntemusvalta ei noussut tärkeäksi vallan lähteeksi haastattelemillani kauppiaille. Etenkään kokeneet kauppiaat eivät tienneet, mitä he saavat ketjumaksua vastaan. Ketjumaksulla kauppias saa käyttöönsä valmiin kauppakonseptin, johon kuuluvat keskitetysti määritellyt tavararyhmä-, markkinointi- ja kauppapaikkaprosessit (Kautto & Lindblom 2004, 19-24). Kauppiaat eivät kokeneet saavansa muuta kuin kauppapaikan, josta he joutuivat maksamaan erikseen. Osa uusista kauppiaista oli tyytyväisiä siihen, että olivat saaneet käyttöönsä toimivan kauppakonseptin. Kokeneet kauppiaat ajattelivat asian niin, että he olivat aina ennenkin saaneet kauppapaikkaa vaihtaessaan kaupan, jossa oli kalusto ja usein myös henkilökunta valmiina. Eli heidän mielestään mikään ei ollut muuttunut ketjutuksen myötä, ja siten ketjumaksu koettiin ylimääräisenä maksuna.

Hyvösen (1990a, 178) mukaan osallistuminen järjestötoimintaan vähentää kauppiaiden kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta. Tämän tutkimuksen mukaan kauppiat eivät koe luottamuskauppiasjärjestelmän tarjoavan riittävää vastavoimaa Keskon vallankäytölle. Tämä ei sinänsä ole yllätys, sillä luottamuskauppiasjärjestelmällä oli ennen ketjutusta päätäntävaltaa, mutta vertikaaliseen päätöksentekoon perustuvassa ketjussa luottamusmiehet- ja naiset voivat enää antaa Keskoa sitomattomia lausuntoja haluamistaan asioista.

Sopimuksellisilla järjestelyillä Hyvönen (1990a, 65-76)) ei tarkoita itse sopimusten sisältöä kanavan jäsenten kesken, vaan sopimuksellisiin suhteisiin kirjallisuudessa liitettyjä käsitteitä oikeudenmukaisuus ja luottamus. Epäoikeudenmukaisuutta kauppiat kokevat ainakin siitä, että Kesko määrää kauppapaikkamaksun laskentaperusteista, sekä siitä, että Keskolla on samanaikaisesti käytössä vanhat ansaintamallinsa, kuten kauttalaskutusjärjestelmä, ja uudet ansaintamallit, kuten ketjumaksu. Kauppiat kokevat Keskon käyttävän yksipuolisesti valtaansa oman etunsa nimissä, mistä kauppiaille on todisteena Keskon vuosittain tekemä hyvä taloudellinen tulos, vaikka ryhmän markkinaosuus on monen vuoden ajan laskenut Suomessa.

Kauppiat haluaisivat luottaa Keskoon, mutta mitä enemmän heille kertyy kauppiasvuosia, sitä enemmän tulee pettymyksiä, joiden myötä luottamus vähenee. Näyttää siltä, että kauppiat luottavat Keskoon niin kauan kunnes heille itselle tapahtuu jotain, joka vie heidän luottamuksensa. Kauppioiden luottamus Keskoa kohtaan kanavoituu keskolaisten kautta, jolloin kauppiaitten kanssa tekemisissä olevien keskolaisten suuri vaihtuvuus vaikeuttaa luottamuksellisten suhteiden jatkuvuutta. Hyvösen (1990a, 180) mukaan samaistuminen vahvistaa luottamusta, mikä hänestä viittaa siihen, että luottamus saattaa liittyä sosiaalisen valvonnan epävirallisiin mekanismeihin. Tämän tutkimuksen mukaan yhteydenpito kauppiaskollegoihin lisää kauppiaan uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen, ja sen myötä hän kokee toimintavapautensa suuremmaksi kaupassaan.

Römer-Paakkanen (2002) etsi vastausta siihen, kuinka ketjun kovat arvot ja perheen pehmeät arvot valjastetaan perheyrityksen käyttöön siten, että lopputuloksena olisi toisaalta menestyvä liiketoiminta ja toisaalta perheen hyvinvointi. Römer-Paakkanen (2002) haastatteli 10 kauppiasta ja heidän puolisoitaan, sen sijaan minä haastattelin 22 kauppiasta, joista yhdellä oli puoliso läsnä koko haastattelun ajan. Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että kauppiasyrittäjän perhe ja yritys muodostavat

sosioekonomisen kokonaisuuden, jota Römer-Paakkanen (2002, 183) nimittää kotitalous-yritys –kompleksiksi.

Tässä tutkimuksessa vahvistuu käsitys, että perheellä on suuri merkitys kauppiaan tavoitteisiin, koska moni kauppias lähtee yrittäjäksi hankkiakseen perheelleen toimeentulon. Kaikkien kauppiaiden tarinat eivät kuitenkaan kerro onnellisesta ahertamista yhdessä puolison kanssa ja lasten käymisestä kaupassa täydentämässä karkkivarastoaan. Osalle nuorista kauppiasisuran alussa työ pienessä ketjukaupassa maksimaalisin aukioloajoin, pienellä henkilökunnalla seitsemänä päivänä viikossa maksaa avio-onnen. Osa kokeneista kauppiaista on myös tehnyt hyvin pitkiä työpäiviä uransa alussa, mutta pääsääntöisesti silloin kauppa oli auki vain kuutena päivänä viikossa ja aukioloajat olivat selvästi lyhempiä. Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää, miksi uudet kauppiaat odottavat innolla pääsyä suureen kauppapaikkaan, jossa kauppiaan työtehtävät ja –aika olisivat erilaisia kuin pienessä kaupassa. Yhtä ymmärrettävää on, kun kauppias pettyy jäädessään vaille suurta kauppapaikkaa. Sen myötä kauppias kokee menettäneensä mahdollisuutensa sekä rikastua että viettää enemmän aikaa perheensä kanssa.

Raportoitavan tutkimuksen mukaan kauppapaikan omistaminen lisäsi kannattavuuden tavoittelua, kuvasti keskimääräistä suurempaa riskinottoa, lisäsi kiinteän veloituksen halua ja vähensi epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä omalta kohdaltaan. Toimintavapauttaan omissa tiloissaan toimivat kauppiaat eivät kokeneet vuokrakauppiaita paljon paremmaksi, koska vaikka heidän taloudellinen tilanteensa olisi hyvä tällä hetkellä, niin heitä mietitytti perillistensä mahdollisuus jatkaa kauppiasyrittäjän ammattia.

Mitronen (2002) tutki erilaisten ohjausjärjestelmien ja –mekanismien vaikutuksia hybridiorganisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Hybridillä Mitronen (2002, 21) tarkoittaa K-ryhmän kaltaista pienten yksiköiden ja suuren organisaation muodostamaa yhteistoimintaa, jossa on käytössä samaan aikaan kolme yritystoiminnan ohjausjärjestelmää eli markkinat, hierarkiat ja verkostot. Mitronen tutkimus löysi kaksi syytä K-ryhmän heikolle menestymiselle kilpailussa kotimaan päivittäistavaramarkkinoilla: ohjausvaje ja tehottomuusloukku. Ohjausvaje tarkoittaa Keskon kyvyttömyyttä kontrolloida kauppiaita ja tehottomuusloukku K-ryhmän kyvyttömyyttä yhdistää tehokkaasti markkina-, hierarkia- ja verkostopohjaista luonnettaan sisäiseksi ja ulkoiseksi tehokkuudeksi (Mitronen 2002, 313-318).

Tämän tutkimuksen perusteella ohjausvaje on siltä osin korjattu, että Kesko on ottanut määräysvaltaansa kauppojen tuotevalikoimat, hinnoittelun ja markkinoinnin. Tästä puolestaan on seurannut kauppiaiden huoli kauppiasyrittäjyyden säilymisestä. Mitrosen (2002, 314-316) löytämistä syistä ohjausvajeeseen yksi oli heikko K-kauppiasliitto. Tässä tutkimuksessa haastatellut kauppiat kokivat, että luottamuskauppiasjärjestelmä ei kykene tarjoamaan kauppiaille riittävää vastavoimaa Keskon vallankäytölle. Tämä tulos vahvistaa Mitrosen (2002) esittämää kritiikkiä K-kauppiasliiton toimintakyvystä. Toinen ohjausvajeen syntyisyys oli Mitrosen (2002) mukaan epäluottamus, joka oli syventynyt Keskon johdon ja rivikauppiaiden välillä. Tämä tutkimus vahvistaa sen, että osa kauppiaista ei koe voivansa luottaa Keskoon, mikä lisää heidän epävarmuuttaan kauppiasyrittäjyyden säilymisestä. Keskon rajahenkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa pitkäaikaisen ja luottamuksellisen suhteen syntymisen Keskoa ja keskolaisia kohtaan.

Tehottomuusloukun syntyisyksi Mitronen (2002, 317) löysi kilpailuympäristön muutoksen ja kauppakohtaisen tuloksen maksimoinnin. Kun Kesko on ottanut kauppojen valikoimat, hinnoittelun ja markkinoinnin omiin käsiinsä, voisi olettaa, että tehokkuutta on pystytty nostamaan – sillä hinnalla, että kauppiat kokevat toimintavapauttaan rajoitetun. Kauppakohtaista tulosta kauppiasyrittäjä pyrkii tekemään, koska rikastuminen on yksi yrittäjän tavoitteista ja koska yrittäjän täytyykin Schumpeterin (ref. Lintunen 2000, 211) mukaan tehdä väliaikaista monopolivoittoa korvauksena henkilökohtaisesta aktiviteetistaan. Venkataramanin (1997, 133) mukaan yhteys yksityisen voitontavoittelun ja yhteiskunnan sosiaalisen hyvinvoinnin välillä muodostaa keskeisen ja oikeutetun alueen yrittäjyydelle. Mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksensä taloudelliseen tulokseen kauppiat kokevat tämän tutkimuksen mukaan rajoitetun sillä, että

1. ketju päättää suurelta osin valikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista
2. Kesko perii ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksuja ottaen silti oman myyntikatteensa tavarakaupassa ja perimällä tavarantoimittajilta laskutusmaksua toimimisestaan rahaliikenteen välittäjänä kauppiaan ja tavarantoimittajan välissä.

Kauppiaiden kokemukset toimintavapaudestaan sijoittuvat Mitrosen (2002) tutkimuksessa johtamisalueista verkosto-ohjauksen alueelle. Haastattelemieni kauppiaiden kertomukset vahvistavat Mitrosen (2002, 279) käsitystä siitä, että uusien kauppiaiden ajattelumallit ja arvot periytyvät usein kasvattajakauppiaalta. Tästä on se

hyöty, että samalla siirtyy suuri määrä hiljaista tietoa, jota virallinen tiedonsiirtojärjestelmä ei pystyisi välittämään. Jos ajattelutapojen siirtymisellä kokeneilta uusille kauppiaille jotakin vahingollista on, niin tämän tutkimuksen mukaan se olisi sitä, että usein uudet kauppiaat harjoittelevat super- tai citymarketeissa ja oppivat siellä suurkauppiaan elämää. Joutuessaan yleensä aloittamaan kauppiasyrittäjyyden pienessä kaupassa on heillä kiire päästä niihin kauppiaan töihin, joita he ovat harjoitelleet. Jos he eivät pääse pian suureen kauppapaikkaan, niin heidän motivaationsa toimia ketjun toivomalla tavalla pienessä kaupassa saattaa romahtaa – pienessä kaupassa he eivät koe pääsevänsä toteuttamaan itseään eivätkä rikastumaan. Kauppiaat kokevat toimintavapautensa pienessä kaupassa rajoitetummaksi kuin suuressa kaupassa.

Toinen Mitrosen (2002, 287) kauppiaan toimintavapauteen liittyvä tulos oli, että kauppiaiden operatiivisen itsenäisyyden tarve kaupoissaan oli suuri, mutta strategisen itsenäisyyden tarve oli selvästi pienempi. Tälle ilmiölle löytyi tukea siltä osin, että kauppiaille on tärkeämpää saada määrätä eli olla isäntä omassa kaupassaan kuin ohjata Keskoa. Mannermaa (1989, 172) piti kauppiaan kokeman toimintavapauden lähtökohtana kauppiaan oman tahdon toteutumista. Ketjuyrityksessä kauppiaan oman tahdon toteutuminen ei enää ole mahdollista sananvalta-dimensiolla, koska kauppiaiden muodostama Keskon hallintoneuvosto on lopetettu ja hallituksessa on enää kolme kauppiasta. Neuvotteluasema-dimensiolla ketju on pienentänyt kauppiaan tahdon toteutumista määräämällä suurelta osin tuotevalikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista, minkä johdosta pienillä kauppiaille ei ole merkittävää mahdollisuutta ostaa tavaraa muualta kuin Keskosta tai Keskon osoittamalta taholta ketjun sopimilla hinnoilla.

Mitrosen (2002, 280) tutkimustulosta vahvistaen tässä tutkimuksessa tuli esiin kauppiaiden keskinäisen kanssakäymisen tärkeys heidän henkiselle itsenäisyydelleen. Kauppiaat tukevat toisiaan ratkomalla yhdessä arkisia ongelmia sekä saamalla kauppiasverkostoista henkistä voimaa kantaa yrittäjän monet ei-taloudelliset vastuut. Kauppiasverkostojen tuki kauppiaille on tärkeä erityisesti hänen tuntiessaan epävarmuutta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä. Kokeneet kauppiaat eivät pidä siitä, että kauppiaat on eritelty ketjuihin, eikä heidän mielestään kanssakäymistä eri ketjuihin kuuluvien kauppiaiden kanssa katsota Keskossa hyvällä. Kauppiaat kokivat ennen ketjutusta vallinneen nykyistä paljon suuremman yhteenkuulumisen tunteen.

Onkin ilmeistä, että yhteisöllisyyden tunne on ketjutuksen jälkeen heikentynyt K-kauppiaiden keskuudessa.

Mitronen (2002, 328-329) havaitsi, että luottamuksen syntymistä kauppiaiden ja Keskon välille edistävät toiminta ja sen tuloksellisuus, rehellisyys sekä toisten kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen. Hän totesi K-ryhmässä aiemmin luottamuksen pohjalle rakentuneen toiminnan häiriintyneen, koska Keskon johdon ja rivikauppiaiden välille oli hiljalleen syntynyt luottamuskriisi. Tässä tutkimuksessa epäluottamuksen todettiin lisäävän kauppiaan huolta kauppiasyrittäjyyden säilymisestä, mikä vähentää kauppiaan kokemaa toimintavapautta kaupassaan. Ilmeni, että kauppiat menettävät luottamustaan Keskon kauppiasuran edetessä. Kauppiat kaipaavat Keskolta avoimuutta, mutta kokevat, ettei Kesko pörssisäännöksiin vedoten kerro edes luottamuskauppiaille suunnitelmistaan. Keskon otettua määräysvallan ketjukauppiaisiin nähden monissa yksittäisen kaupan arkirutiineissa, kuten tavaravalikoimat, hinnoittelu ja markkinointi, horjuu myös osalla luottamuskauppiaista luottamus Keskon. Luottamusorganisaation ylimmillä paikoilla toimivat kauppiat uskovat mahdollisuuksiinsa puolustaa kauppiaiden etua ajatellen, ettei kauppialla ole parempaakaan mahdollisuutta vaikuttaa oman kaupansa asioihin.

6.2. Tutkimuksen kontribuutio ketjuyrityksen johtamiseen

Tämän tutkimuksen mukaan K-kauppias kokee itsensä kauppiasyrittäjäksi, joka tarvitsee riittävän toimintavapauden kaupassaan. Toimintavapautta kauppias tarvitsee:

1. Saadakseen toteuttaa yrittäjäorientaatiotaan.
2. Kyetäkseen vaikuttamaan yrittäjätuloonsa, jonka on ensin riitettävä hänen perheensä toimeentuloksi ja myöhemmin kerrytettävä kauppiaan varallisuutta.
3. Uskoakseen kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä.

Kauppiat kokevat toimintavapauttaan rajoitetun. Erityisesti kauppiaiden työiloa on vienyt mahdollisuus harjoittaa ostotoimintaa ja siihen läheisesti liittyvää markkinointia. Useat kauppiat jatkavat K-kauppiasyrittäjinä siksi, että heillä ei ole tarjolla houkuttelevaa vaihtoehtoa, ja siksi, ettei heillä ole riittävästi riskinottoa kykyä lähteä villiksi kauppiaksi.

K-kauppiaaksi on pitkään ollut verrattain helppo lähteä (Moilanen 2003, 23). Vaikka vasta 1995 K-ryhmässä aloitettiin ketjumainen toiminta, jossa kauppiaille tarjotaan kauppakonsepti käyttöön, niin jo aiemmin kauppias on saanut Keskolta kauppapaikan valmiina. Lisäksi usein kauppapaikassa ovat olleet sekä henkilö- että asiakaskunta valmiina – vain kauppiaan nimi on vaihtunut. Näinollen K-kauppias on jo pitkään päässyt aloittamaan yrittäjän uransa varsin helpolla tavalla, jos sitä verrataan ketjujen ulkopuoliseen yritystoimintaan.

Tein kauppiashaastattelut syksyllä 2004, jonka jälkeen Kesko on luopunut laskennalliseen liikevaihtoon perustuvasta kauppapaikkamaksusta. On siirrytty myyntikatteeseen perustuvaan maksuun. Toisaalta Kesko on kiristänyt ketjukauppiaiden ohjausta eli kaventanut entisestään ketjukauppiaan toimintavapautta. Vuosien 2005 ja 2006 uudet kauppiassopimukset antavat ketjulle mahdollisuuden (Helsingin Sanomat 12.2.2006, E2):

- määrätä 80 % tavaravalikoimista – 60 % vuosina 2001-2005
- määrätä 60 % hinnoista – 35 % vuosina 2001-2005 .

Tämän tutkimuksen mukaan kauppiaat kokevat vuosina 2001-2004 toteutettujen ketjun sääntömuutosten kaventaneen toimintavapauttaan merkittävästi. Mitä tästä seuraa? Käsittääkseni kauppiaan toimintavapauden rajoittamisesta seuraa kolme asiaa:

1. Kokeneet kauppiaat lopettavat, kun heillä siihen sopiva tilaisuus tulee.
2. Uudet kauppiaat sopeutuvat tiukkaan ohjaukseen, mutta eivät toimi innovatiivisesti eivätkä tee 14-tuntisia työpäiviä - eivätkä siten eroa myymälänhoitajista käytökseltään (vrt. Hyvönen & Kupiainen 1994, 86).
3. Lähestytään tilannetta, jossa Keskon (päämies) on palkittava kauppiaita (agentit) ainakin osittain kiinteällä palkalla (käyttäytymiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä), kun kauppapaikka ei mahdollista riittävää yrittäjätuloa.

Jos kauppiaita aletaan palkita käyttäytymisen perusteella eli palkalla, niin K-ryhmä menettää Keskon perustamisesta vuonna 1940 asti yrittäjyyteen perustuneen kilpailuetunsa markkinoilla. Tämä olisi suuri muutos ideologisesti mutta ei välttämättä käytännössä. Ketjukauppiaat tavoittelevat ensisijaisesti toimeentuloa, joten Maslowin (ref. Bridge ym. 2003, 190) tarvehierarkian mukaan vasta toimeentulotavoitteen

tydyttämisen jälkeen kauppiaat siirtyvät tyydyttämään korkeampia tarvetasoja. Siten voisi ajatella, että jos heikosti kannattavissa kauppapaikoissa Kesko takaisi kauppiaille toimeentulon, niin nykyistä suuremmalla joukolla kauppiasyrittäjiä olisi mahdollisuus kehittyä kasvuyrittäjiksi.

Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta voidaan ajatella, että myymäläpäälliköt lähtevät kipuamaan tarvetasolle ylempää kuin kauppiasyrittäjät, koska myymäläpäälliköille toimeentuloa taataan kuukausipalkalla. Kuvion 12 mukainen hahmotelma ketjuyritykseen liittyvien toimijoiden rooleista suhteessa Maslowin tarvehierarkiaan on valistunut arvaus eikä raportoitavan tutkimuksen tulos.

Raportoitavan tutkimuksen mukaan Kesko ei kauppiaiden mielestä arvosta eikä kerää näiden paikallista tietoa kaupankäynnistä. Tällaista tietoa on kirjallisuudessa kutsuttu hiljaiseksi tai piileväksi tiedoksi (tacit knowledge; Nonaka 1994). Kirjallisuuden mukaan henkilöiden subjektiivisten näkemysten ja tunteiden huomioonottaminen olisi tärkeää johtamistyössä (Nonaka ym. 1998, 673). Tämän tutkimuksen perusteella Kesko voisi osoittaa arvostavansa kauppiaiden ammattitaitoa keräämällä näiden (piilevää) tietoa oman kauppansa liiketoiminnasta.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Brymanin (1989, 165) mukaan tutkijan pitäisi kyetä näkemään maailma tutkittavan silmin, mutta asiaa ei pidä ymmärtää kirjaimellisesti johtuen tutkimuksen teoreettisesta luonteesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 184-185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, minkä vuoksi laatua tulee tarkkailla tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Olen pyrkinyt kehittämään tutkimukseni laatua tekemällä teoreettisen viitekehyksen avulla haastattelurungon (liite 3), joka on ohjannut teemahaastatteluja. Kahden koehaastattelun jälkeen täsmensin teemojen sisältöä. Nauhoitin jokaisen haastattelun omalle nauhalle ja kirjoitin haastattelut mahdollisimman pian niiden tekemisen jälkeen, kun haastattelutilanne oli vielä hyvässä muistissa.

Olen käyttänyt abduktiivista päättelyä, jonka avulla teoreettisen viitekehys on luotu. Johtojatous oli, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee toimintavapautta kaupas-

saan, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan. Laajensin näkemystäni kauppiaan toimintavapaudesta 1) keskusteluilla Ruokakeskon ja K-kauppiasliiton johdon kanssa ja 2) tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen tavoite oli kuvata kauppiaan kokemaa toimintavapautta ja sen osatekijöitä.

Ontologinen peruskatsomukseni eli oletukseni todellisuuden luonteesta perustuu siihen, että näen todellisuuden subjektiivisena ja moninaisena niin kuin tutkittavat sen kokevat. Lisäksi katson, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu. Sen vuoksi päädyin laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti teemahaastatteluun, jossa tutkittavat saavat esittää melko vapaasti ajatuksiaan. Teemojen avulla pystyin pitämään käsiteltävät asiat hyvin koossa.

Epistemologinen peruskatsomukseni eli oletukseni tiedon luonteesta sekä tutkijan ja tutkittavan suhteesta on hermeneuttisen paradigman mukainen. Siten hyväksyin sen, että persoonallisuuteni vaikuttaa tutkimukseen. Taustani K-kauppiasperheen poikana helpotti pääsyä Keskkoon, K-kauppiasliittoon ja kauppiaiden luo eli K-ryhmän sisälle. Ennestään tuntemieni haastateltujen kauppiaiden määrä oli pieni suhteessa minulle tuntemattomiin kauppiaisiin, mikä osaltaan parantaa tutkimustulosten luotettavuutta. Ilmeni, että muutama minulle ennestään tuntematon kauppias epäili minun olevan Keskon mies Helsingistä ja suhtautui sen vuoksi haastattelun alussa kysymyksiini varauksellisesti. Koin, että kaikissa haastatteluissa ilmapiiri oli viimeistään haastattelun loppupuolella luottamuksellinen. Haastattelun aikana opin nopeasti, miten saan kauppiailta parhaiten heidän omia mielipiteitään teemoista esille.

Reaktiivisuutta eli sitä, että tutkija vaikuttaa tutkittuihin ihmisiin niin, että nämä muuttavat käyttäytymistään, pyrin poistamaan tiedottamalla tutkimuksestani rehellisesti Keskolle, K-kauppiasliitolle ja kauppiaille. Tieto tutkimuksestani meni kauppiaille K-kauppiasliiton tiedotteen muodossa. Tällä menettelyllä tavoittelin sitä, että kauppiaat tiesivät K-kauppiasliiton olevan tietoinen tutkimuksestani. Jos kauppiaat olisivat oletaneet tekeväni tutkimusta ikään kuin salassa K-kauppiasliitolta ja Keskolta, niin oletettavasti moni olisi kieltäytynyt haastattelusta. K-kauppiasliitto antoi lisäksi kaikkien Etelä-Suomen market- ja supermarketkauppiaiden yhteystiedot käyttööni. Pyrin toimimaan kauppiaiden kanssa niin haastattelusta sovittaessa kuin haastattelutilanteessakin rehellisesti, mm. kertomalla heille taustastani K-kauppiasperheen lapsena.

Tapana on arvioida tutkimuksia käyttäen käsitteitä reliabelius ja validius. On kuitenkin esitetty käsityksiä, että nämä eivät sovellu sellaisinaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 212). Toisaalta, koska parempiakaan yleisesti hyväksyttyjä vaihtoehtoja ei ole esitetty, niin termit reliabiliteetti ja validiteetti ovat jääneet myös laadulliseen tutkimukseen (Koskinen ym. 2002, 257).

Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti on vastaus kysymykseen siitä, pääseekö tutkimus selkeästi käsiksi tutkimusasetelman kohteena olevien kokemuksiin (Easterby-Smith ym. 2002, 53). Tältä osin tutkimusta voidaan pitää validina, koska pääsin henkilökohtaisesti haastattelemaan K-kauppiaita, joiden kokemuksia toimintavapaudestaan tutkin.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 186-188) erottavat mittaus- ja tutkimusasetelmavaliditeetin. Tässä tutkimuksessa mittausvaliteetteihin kuuluvaa ennustevalidiutta - mahdollisuutta ennustaa yhdestä tutkimuskerrasta myöhempien tutkimuskertojen tulos - vaikeuttavat erot minun ja mahdollisten jatkotutkijoiden persoonallisuuksissa ja taustoissa. Tämä rajoitus on yhdenmukainen omaksumastani epistemologisesta näkemyksestä. Tutkimusasetelmavaliditeetin muodoista – tilastollinen, rakenteellinen, sisäinen ja ulkoinen – laadullisen tutkimuksen arviointiin soveltuu parhaiten ulkoinen validiteetti. Ulkoisessa validiteetissa on kysymys siitä, ovatko tutkimuksen löydökset yleistettävissä tutkittujen tapausten ulkopuolelle (Yin 2003, 37). Tämän tutkimuksen ulkoisesta yleistettävyydestä voidaan varmasti esittää argumentteja puolesta ja vastaan. Pyrin siihen, että tuloksia voitaisiin yleistää laajempaan tieteelliseen keskusteluun, joka tässä tapauksessa pitää sisällään agenttiteorian, yrittäjyyskirjallisuuden ja markkinointikanavatutkimuksen K-ryhmän kaltaisista jakelujärjestelmistä. Yleistettävyyttä edistää Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan se, että haastateltavat:

1. Omaavat suhteellisen samanlaisen kokemusmaailman.

- Haastattelumani kauppiaat täyttivät K-kauppiaan määritelmän, koska he olivat allekirjoittaneet kauppiassopimuksen Keskon kanssa.
- Toki heillä jokaisella on oma historiansa, joka epäilemättä vaikuttaa kokemuksiin toimintavapaudesta, mutta voitaneen sanoa, että he kaikki omaavat suhteellisen samanlaisen kokemusmaailman.

2. Omaavat tutkimusongelmasta tekijän tietoa.

- Koska tutkin kauppiaan kokemusta toimintavapaudesta, niin pääsin haastattelemaan henkilöitä, joilla on paras tekijän tieto tutkimusongelmasta.

3. Ovat kiinnostuneita tutkimuksesta.

- Haastatteluun suostuneet kauppiaat olivat ainakin sen verran kiinnostuneita tutkimuksesta, että uhrasivat sille pari tuntia aikaa.

Tutkimuksen laatua voidaan parantaa triangulaation eli usean mittarin käytön avulla (Easterby-Smith ym. 2002, 146). Eskolan ja Suorannan (1998, 71) mukaan triangulaatiota ei kannata harrastaa sen itsensä vuoksi, koska jokainen tutkimusongelma ei vaadi montaa menetelmää, tutkijaa, teoreettista lähestymistapaa tai useita aineistoja. Tässä tutkimuksessa triangulaatiota edustavat haastattelut Keskossa ja K-kauppiasliitossa, joiden avulla laajensin näkemystäni kauppiaan toimintavapaudesta. Lisäksi olen käyttänyt Keskon ja kauppiaiden yhteistoimintaa koskevia kirjallisia lähteitä, esimerkiksi vuosikertomuksia, lehtikirjoituksia, Keskon historiikkaa sekä kauppiaiden positiivisista ja negatiivisista kokemuksista kertovia kirjoja.

Yllä esitetyn mukaisesti (luvut 6.1. ja 6.2.) katson tällä tutkimuksella olevan kontribuutiota tieteelliseen keskusteluun ja ketjuyrityksen johtamiseen. Kuinka hyvin tutkimustuloksia voidaan yleistää kaikkiin K-kauppiaisiin käyttämälläni luokittelulla, on vaikeasti arvioitava asia. Oma käsitykseni on, että esittämäni johtopäätökset pätevät oleellisilta osin koko K-kauppiaskenttään. Vielä vaikeampi on arvioida, pätevätkö tutkimustulokset K-ryhmän ulkopuolella. Siltä osin pätevyys varmaankin jonkin verran supistuu, koska eri ketjuyrityksissä on K-ryhmästä poikkeavia hallinto- ja palkitsemismuotoja. Oletan mallin pätevän jossain määrin myös muuhun kuin Keskon ja K-kauppiaiden väliseen ketjuyhteistoimintaan.

Reliabiliteetti

Reliabiliudella tarkoitetaan perinteisesti sitä, että tutkittaessa samaa ilmiötä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Omaksumani epistemologinen näkemys, jossa hyväksytään tutkijan vaikutus tutkimukseen ja kokemusten muuttuminen ajan

myötä, vaikeuttaa merkittävästi samaan tulokseen päättymistä. Esimerkiksi kauppapaikkamaksun määräytymisen muuttuminen laskennallisesta liikevaihdosta myyntikatteeseen perustuvaksi lieene vaikuttanut kauppiaiden käsityksiin yrittäjätulostaan. Kolmas tapa ymmärtää reliabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Jos myönnetään, että ihmisen käyttäytymisen riippuu kontekstista eli vaihtelee ajan ja paikan mukaan, on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Toisaalta en epäile, etteikö esimerkiksi kyselytutkimuksella päädyttäisi samansuuntaisiin tuloksiin kauppiaiden kokemasta toimintavapaudesta.

Easterby-Smith ym. (2002, 53) määrittelevät reliabiliteetin kysymykseksi siitä, onko tutkimuksessa läpinäkyvyyttä, joka mahdollistaa päätelmien tekemisprosessin järjestyksen raakamateriaalista lähtien. Olen pyrkinyt luvussa 5 raportoimaan tutkimustulokset sekä teemoittain että luokittain. Läpinäkyvyyttä parantaa runsas suorien lainausten käyttö. Teemojen yhteenvedot olen sijoittanut jokaisen teeman loppuun ja koko viitekehysten yhteenvedon luvun 5 loppuun. Luvun 5 alussa on kuvaus haastatteluprosessista, jota en voinut viedä kovin yksityiskohtaiseksi, ettei kauppiaiden henkilöllisyys paljastuisi. Läpinäkyvyyden ansiosta katson tutkimusta voitavan pitää reliabelina.

6.4. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen rajoitukset lähtevät tutkimusongelmasta – miten kauppiat kokevat toimintavapautensa ketjuyrityksessä. Käsitteellisesti nojaan Mannermaan (1989) väitöskirjatutkimuksen käsitteistöön kauppiaan asemasta. Toimintavapautteen liittyvistä ulottuvuuksista – yrittäjyysorientaatio, yrittäjätulo ja usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen – yrittäjyysorientaatio on johdettu kirjallisuudesta ja kaksi viimeksi mainittua ovat omaa päättelyäni perustuen aiempaan tieteelliseen keskusteluun ja kokemuksiini K-kauppiasperheen jäsenenä. Epäilemättä joku toinen tutkija voisi valita muita käsitteitä, jotka myös liittyvät kauppiaan toimintavapautteen. Laatimani viitekehys sai empiiristä tukea. Viitekehysten rakentamista auttoi yrittäjäkirjallisuuden runsaus ja rikkaus, mikä samalla myös haittasi rakentamista, koska kirjallisuudessa on suuri määrä asioita, joiden on todettu liittyvän yrittäjyyteen. Tekemäni valinnat on perusteltu viitekehysluvussa.

Tutkimuksen aineistoon liittyviä rajoituksia on tapa, jolla haastateltavat kauppiaat valittiin. K-kauppiasliitto ehdotti haastateltaviksi mielestään sopivia kauppiaita, joista joitakin haastattelin. Loput haastateltavat valitsin harkinnanvaraisesti luokittelukriteerien rajoissa. Haastatteluissa ilmeni, että K-kauppiasliiton listalla ei ollut vain positiivisia kokemuksia toimintavapaudestaan omaavia kauppiaita, vaan kriittisiä arvioita toimintavapauteen liittyvistä myönteisestä ja kielteisistä seikoista tuli siltäkin taholta. Siten liitto ei ollut valinnut haastateltavia tarkoitushakuisesti vaan pyrki tarjoamaan minulle mahdollisimman laajan kirjon kauppiaiden kokemuksia.

Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisen menetelmä oli teemahaastattelu, minkä myötä sain kuulla haastateltavilta kauppiailta heidän kokemuksiaan toimintavapaudestaan. Siten kauppiaiden ei-kokemat asiat jäivät tutkimuksen saavuttamattomiin. Kauppiaat puhuivat sekä positiivisesti että negatiivisesti kokemistaan asioista teemojen asettamissa puitteissa.

Rajoitus tutkimuksessa on, että resurssistani johtuen mukaan aineistoon tuli vain etelä-suomalaisia K-kauppiaita. Pisimmät haastattelumatkat tein pääkaupunkiseudulta Satakuntaan, Pirkanmaalle, Päijät-Hämeeseen ja Kymenlaaksoon. Valitun alueen ulkopuolella toimivilta K-kauppiailta olisi varmasti tullut mielenkiintoisia tarinoita, mutta oletan, että sain tutkitulla joukolla oleellista tietoa kauppiaan kokemuksista toimintavapaudesta.

6.5. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kauppiaan kokemuksia toimintavapaudestaan on mielenkiintoista tutkia aina, kun jokin merkittävä tekijä yhteistoimintasuhteessa muuttuu. Mitrosen (2002, 304) mukaan K-ryhmässä on ilmennyt kolme kertaa ”megajännite”, jolloin K-ryhmän sisäistä työnjakoa on muutettu radikaalilla tavalla:

1. 1960-luvun alussa Kesko käynnisti oman kauppapaikkatoiminnan.
2. 1970-luvun alussa Kesko ryhtyi itse harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaa (citymarket).
3. Vuonna 2001 ketjutoimintauudistuksen toisen vaiheen yhteydessä.

Mahdollisesti K-ryhmä on lähestymässä neljättä megajännitettä, joka saattaa liittyä kauppiaiden palkitsemiseen. Tämä tutkimus lisää tietoa kauppiaiden palkitsemiseen liittyvän jännitteen kasvamisesta, ja mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tällaisen jännitteen seuraukset ennen ja jälkeen muutoksen.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe löytyy Keskon kansainvälistymisen piiristä. Toistaiseksi Kesko ei ole vienyt kauppiasyrittäjyyteen perustuvaa toimintamallia ulkomaille. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten ulkomailla toimivia kauppiasyrittäjiä kannattaisi palkita ja valvoa. Tutkimuksessa nousisivat oletettavasti esille kulttuurierot eri maiden yrittäjien välillä.

Kolmas jatkotutkimuksen arvoinen asia on kysymys siitä, voiko pienyrittäjä liiketoimintansa kasvaessa muuttua kasvuyrittäjäksi. Dewhurstin (1989, 73) mukaan pienessä yrityksessä omistajan jakamaton vallan käyttö saattaa olla käytännöllistä ja järkevää, mutta hänen kyvykkyytensä jakaa valtaa ja vastuuta liiketoiminnan kasvaessa muille voi olla vaikeaa. Kysymys on varsin tärkeä K-ryhmässä, koska tapana on ollut, että kauppias aloittaa pienessä kaupassa ja siinä menestyttyään saattaa päästä suureen kauppapaikkaan. Jos olisi niin, ettei pienyrittäjä kykene muuttumaan kasvuyrittäjäksi, niin suuriin yksiköihin valittavia kauppiaita ei välttämättä löytyisikään pienistä K-kaupoista. Mutta miten pienyrittäjäksi luokitellulle kauppiaille voisi sanoa, ettei sinusta ole suuryksikön kauppiaksi, vaikka kuinka hyvin menestyisit pienessä kaupassa? Kauppiashan saattaisi olla hyvinkin eri mieltä omasta luokituksestaan ja potentiaalistaan muuttaa yrittäjätyyppiä tilanteen mukaan.

ENGLISH SUMMARY

The purpose of this study is to increase understanding of the operational freedom of retailer-entrepreneurs in a chain store organisation. This study attempts to answer the question: "How do retailers experience operational freedom in a chain store organisation?" The study is based on the idea that entrepreneurs who are taking a financial risk require operational freedom in their trade in order to influence their entrepreneurial income and consequently fulfil their obligations.

The theoretical basis is formed by the agency theory, entrepreneurship research and marketing channel research. The theoretical frame of reference that stems from literature and the writer's own experience of trade suggests that the operational freedom experienced by retailer-entrepreneurs is affected by entrepreneurial orientation, entrepreneurial income and a belief that retailer-entrepreneurship has a future.

The basic method of reasoning is abductive, the research was carried out as a qualitative multi-case study, and information was compiled by means of theme interviews. The study themes are entrepreneurial orientation, entrepreneurial income and belief in the future of retailer-entrepreneurship. The empirical material consists of 22 theme interviews of K-retailers studied by means of content analysis methods.

The model on the operational freedom of retailers in a chain store organisation received empirical backing in light of the research results. The primary objective of retailers is to make a living for their families, and having reached this some retailers go on to try to become wealthy. The latter can be described as entrepreneurs who aim for growth, while retailers who are satisfied to make a living for their family are small business owners. Influencing entrepreneurial income is easier in a larger than smaller store site thanks to economies of scale, which is why K-retailers operating in small store sites considered their operational freedom restricted. Retailers' belief in the future of retailer-entrepreneurship is not strong in the K-Group. Belief in retailer-entrepreneurship is strengthened by tacit knowledge on the business of their own shops and support from the retailer network, but weakened by uncertainty on the chain's expectations, distrust of Kesko and the weakness of a system of elected retailers to represent a group of retailers.

The model created in the process in this study concerning the retailer's operational freedom provides more information about the experiences and needs of entrepreneurs in a chain store organisation. The retailers' reply to the key question of the agency theory,

that is, which incentive methods employed by the principal are the best to make the agent work in a desired way, was 'outcome-based contract'. The main finding of a study of entrepreneur literature was that K-chain retailers regard themselves as entrepreneurs, albeit restricted in their operational freedom by the chain. This experience is caused by the fact that retailers have taken a financial risk and do not have an attractive alternative to retailer-entrepreneurship. Entrepreneurs who aim for growth are usually drawn to large store sites, while small business owner remain in smaller ones. This study created new information into marketing channel research in that retailers do not believe Kesko is interested in (tacit) information concerning their individual store site. This is surprising, because one of the tasks of a retailer in the chain is to adapt the chain concept to local needs and thereby improve the chain concept.

The research results can be generalised to apply to the entire field of K-foodretailers. Any generalisation outside the K-Group is complicated because of historical differences concerning cooperation and differences in agreements between principal and agent. Interesting topics for further study would include Kesko's international operations and the opportunities for small business owners to become entrepreneurs who aim for growth during their retailer careers.

Keywords: retailer-entrepreneur, operational freedom, chain enterprise, retailing, agency theory, entrepreneurial orientation, entrepreneurial income, uncertainty, trust.

KIRJALLISUUSLUETTELO

- Agrawal, Deepak & Rajiv Lal (1995): Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation, *Journal of Marketing Research* 32 (2), 213-219.
- Alasuutari, Pertti (2001): *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Alon, Ilan (2001) : The use of Franchising by U.S.-based retailers. *Journal of Small Business Management* 39(2), 111-122.
- Anderson, Erin & Richard Oliver (1987): Perspective on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 51, (October), 76-88.
- Anderson, Erin & Barton Weitz (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (February), 18-34.
- Barreto, Humberto (1989): *The entrepreneur in microeconomic theory. Disappearance and explanation*. Routledge, Great Britain.
- Basu, Amiya K. & Lal Rajiv & V. Srinivasan & Richard Staelin (1985): Salesforce compensation plans: an agency theoretic framework, *Marketing Science*, 4 (Fall), 267-291.
- Baumol, William J. (1982): Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure. *American Economic Review*, Vol. 72, No. 1, 1-15.
- Baumol, William J. (1993): Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, 8, 197-210.
- Baumol, William J. (2004): Entrepreneurial enterprises, large established firma and other components of the free-market growth machine. *Small Business Economics*, Vol. 23, 9-21.
- Bergen, Mark & Shantanu Dutta & Orville C. Walker, Jr. (1992): Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, 1-24.
- Berlin, Isaiah (2001): *Liberty* (ed. Henry Hardy). Oxford University Press, Great Britain.
- Berlin, Isaiah (2001): *Vapaus, ihmisyy ja historia*. Gaudeamus, Tampere.
- Brickley, James A. & Frederick H. Dark (1987): The choice of organizational form. The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brickley, James A. & Frederick H. Dark & Michael S. Weisbach (1991): An agency perspective on franchising. *Financial Management*, Spring, Vol. 20, 27-36.
- Bridge, Simon & Ken O'Neill & Stan Cromie (2003): *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Brockhaus, Robert (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, 509-520.
- Brown, James R. & Robert F. Lusch (1992): Using key informants in marketing channels research: a critique and some preliminary guidelines, in Gary L. Frazier (ed.): *Advances in distribution channel research*, Vol. 1. Jai Press Inc., USA.

- Bryman, Alan (1989): Research methods and organization studies. Unwin Hyman Ltd. London.
- Caird, Sally (1990): What does it mean to be enterprising? *British Journal of Management*, Vol. 1, 137-145.
- Caldwell, David & Jennifer Chatman & Charles O'Reilly (1990): Building organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology*, September, Vol. 63, Iss. 3, 245 (17 pp.).
- Carland, James & Frank Hoy & William Boulton & Jo Ann Carland (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 354-359.
- Carney, Mick & Eric Gedajlovic (1991): Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 607-629.
- Carsrud, Alan & Kenneth Olm & James Thomas (1989): Predicting entrepreneurial success: effects of multi-dimensional achievement motivation, levels of ownership and cooperative relationships. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1, 237-244.
- Chell, Elizabeth & Jean Haworth & Sally Brearly (1991): The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories. Routledge, Great Britain.
- Combs, James G. & Gary J. Castrogiovanni (1994): Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 37-48.
- Combs, James G. & David J. Ketchen, Jr. (1999): Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 196-207.
- Covin, Jeffrey G. & Dennis Slevin (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Fall, Vol. 16, Issue 1, 7-25.
- Cunningham, J. Barton & Joe Lischeron (1991): Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, January, Vol. 29, Iss. 1, page 45, 17 pages.
- Dahlstrom, Robert & Arne Nygaard (1995): An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing*, Vol. 71(4), 339-361.
- Dahlstrom, Robert & Arne Nygaard (1999): Ownership decisions in plural contractual systems: twelve networks from the quick service restaurant industry. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1/2, 59-87.
- Dewhurst, Jim (1989): The entrepreneur. In Paul Burns & Jim Dewhurst (eds.): *Small business and entrepreneurship*. MacMillan Education Ltd., Hong Kong.
- Dirks, Kurt T. & Donald L. Ferrin (2001): The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, July-August, 450-467.
- Drucker, Peter F. (1986): *Yrittäjyys ja innovaatio*. Rastor-julkaisut, Kuopio.
- Easterby-Smith, Mark & Richard Thorpe & Andy Lowe (1991): *Management research. An introduction*. Sage Publications, Wiltshire, Great Britain.
- Easterby-Smith, Mark & Richard Thorpe & Andy Lowe (2002): *Management research. An introduction*, 2nd edition. Sage Publications, England.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1988): Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, 488-511.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.
- Eliasson, Gunnar & Magnus Henrekson (2004): William J. Baumol: an entrepreneurial economist on the economics of entrepreneurship. *Small Business Economics*, Vol. 23, 1-7.
- Eskola, Antti (1975): *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*. WSOY, Porvoo.
- Eskola, Antti (1981): *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. WSOY, Juva.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fayolle, Alain (2003): Research and researchers at the heart of entrepreneurial situations. In Chris Steyaert & Daniel Hjorth (eds.): *New movements in entrepreneurship* (eds.), Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.
- Flick, Uwe (2002): *An introduction to qualitative research*. Sage Publications, Great Britain.
- Foss, Nicolai & Peter Klein (2005): Entrepreneurship and the economic theory of the firm: Any gains from trade? In Sharon Alvarez, Rajshree Agarwal & Olav Sorenson (eds.): *Handbook of entrepreneurship research. Disciplinary perspectives*. Springer, USA.
- Franco, April (2005): Employee entrepreneurship: recent research and future directions. In Sharon Alvarez, Rajshree Agarwal & Olav Sorenson (eds.): *Handbook of entrepreneurship research. Disciplinary perspectives*. Springer, USA.
- French, J. & B. Raven (1959): The bases of social power. In D. Gartwright, (ed.): *Studies in social power*, ss. 150-167, Ann Arbor, Institute for social research.
- Galbraith, John Kenneth (1984): *Vallan anatomia*. WSOY, Juva.
- Gartner, William B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Gartner, William B. & Nancy M. Carter & Gerald E. Hills (2003): The language of opportunity. In Chris Steyaert & Daniel Hjorth (eds.): *New movements in entrepreneurship* (eds.), Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.
- Gilliland, David & Daniel Bello (2002): Two sides to attitudinal commitments: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy on Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, 24-43.
- Ginsberg, Ari & Ann Buchholtz (1989): Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence. *Journal of General Management*, Vol. 15, No. 2 Winter, 32-40.
- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Glesne, Corrine & Alan Peshkin (1992): *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Longman Publishing Group.
- Grönfors, Martti (1982): *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Juva.

- Hammersley, M. (1992): Deconstructing the qualitative-quantitative divide. Teoksessa J. Brannen (toim.): *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Avebury, Aldershot.
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (1998): *Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima*. Tampere University Press, Vammala.
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization theory. Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press Inc., New York.
- Heide, Jan (1994): Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Heinonen, Jarna (2000): Widening the concept of entrepreneurship into public sector organisations. In Jarna Heinonen (ed.): *Emerging aspects on entrepreneurship and SME research in Finland*. Turun kauppakorkeakoulu, julkaisu A-1/2000.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Ylipistopaino, Helsinki.
- Hoffman, Kai (1983): *K-kaupan historia*. Kauppiaitten kustannus Oy.
- Home, Niilo (1989): Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. Valikoituminen lopettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa. HKKK väitöskirja A:63.
- Home, Niilo (1999): Kyläkauppaan vai marketiin – maaseutuasiakkaat ostopaikkaa valitsemassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-21, Helsinki.
- Home, Niilo & Pertti Kiuru (2001): Lähikauppojen menestystekijät. Tilastollinen analyysi taajamissa toimivista päivittäistavarakaupan pienmyymälöistä ja valintamyymälöistä. LTT-Tutkimus Oy, julkaisuja B 163, Helsinki.
- Honkala, Matti (2003): K-kauppiuus kilpailuetuna, teoksessa *Kilpailuetumme – tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*. K-kauppiasliitto, Hämeenlinna.
- Hornaday, Robert W. (1990): Dropping the e-words from small business research: an alternative typology. *Journal of Small Business Management*, October.
- Hummels, Harry & Hans E. Roosendaal (2001): Trust in Scientific Publishing. *Journal of Business Ethics*, 34, 87-100.
- Huuskonen, Visa (1992): Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2, Kaarina.
- Hyvönen, Saara (1990a): Integration in vertical marketing systems. A study on power and contractual relationships between wholesalers and retailers. HKKK, väitöskirja, julkaisu A:72.
- Hyvönen, Saara (1990b): Vähittäiskaupan kilpailukäyttäytymisen puitteet: tutkimus kaupparyhmittymien sisäisistä suhteista päivittäistavarakaupassa. Kilpailuvirasto, selvityksiä 1/1990.
- Hyvönen, Saara (1992a): Channel member commitment. An investigation of Finnish wholesaler-retailer dyads. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita W-4.

- Hyvönen, Saara (1992b): Perceived trust and long-term contracts. Helsingin Kauppakorkeakoulun työpapereita F-302.
- Hyvönen, Saara & Terri Kupiainen (1994): Pienyritysten yhteistoiminta ja kilpailuase-ma. Typologia yhteistyösuuntautuneista ja irtaantumishakuisista vähittäiskaupoista. HKKK:n julkaisuja D-192.
- Jarillo, J. Carlos (1988): When small is not enough: how to save entrepreneurs from themselves. *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, 325-329.
- Johansson, Anders W. (2004): Narrating the entrepreneur. *International Small Business Journal*, Vol. 22 (3), 273-293.
- John, George & Barton Weitz (1989): Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, February, 1-14.
- Juuti, Pauli (1983): Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. R. Lunkka Ky.
- Kautto, Matti & Arto Lindblom (2004): Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1.
- Knight, F. H. (1985): *Uncertainty and Profit*. University of Chicago Press.
- Koiranen, Matti (1993): Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. TT-Kustannustieto Oy, Tampere.
- Koiranen, Matti (1995): Custopreneurship coalitions in relationship marketing: some thoughts on custopreneurship as an entrepreneurial and stakeholder-oriented strategy. In Juha Näsi (ed.): *Understanding stakeholder thinking*. LSR-Julkaisut Oy, Jyväskylä.
- Koiranen, Matti & Mika Tuunanen (1996): *Asiakasyrittäjyys*. Konetuumat Oy, Valkeakoski.
- Koiranen, Matti (1998): *Perheyrittäminen*. Konetuumat Oy, Tampere.
- Korolainen, Hannu (2001): Ketjussa toimivien päivittäistavarakauppojen kilpailukyky ja siihen vaikuttavat tekijät. Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen lisensiaatitutkimus.
- Koskinen, Ilpo & Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Kovalainen, Anne (2000): The big question of epistemology, entrepreneurship and business studies. In Jarna Heinonen (ed.): *Emerging aspects on entrepreneurship and SME research in Finland*. Turun kauppakorkeakoulu, julkaisu A-1/2000.
- Kuntz, Alexis H. & Dieter Pfaff (2002): *Accounting, Organizations and Society*, 27, 275-295.
- Kyrö, Paula (2000): Entrepreneurship paradigm building – towards a discipline? In Jarna Heinonen (ed.): *Emerging aspects on entrepreneurship and SME research in Finland*. Turun kauppakorkeakoulu, julkaisu A-1/2000.
- Laakso, Henri (2005): *Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen*. Edit Prima Oy, Helsinki.
- Lafontaine, Francine & Margaret E. Slade (1996): Retail contracting and costly monitoring: theory and evidence. *European Economic Review*, 40, 923-932.

- Lahti, Arto (1986): Entrepreneurship. An economic perspective. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisuja D-83.
- Lahti, Arto (1995): Revolutionary rating method for innovative SMES. Helsingin kaup-
pakorkeakoulun julkaisuja D-221.
- Lahti, Arto (2002): Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset. Keuruun Laa-
tupaino KLP Oy.
- Lahti, Jere (2001): Sinun kumppanisi Suomessa. F.G. Lönnberg.
- Lahti, Tom (2002): A review of the principal-agent theory and the theory of incomplete
contracts: an examination of the venture capital context. Helsingin kauppakorkeak-
oulun julkaisuja, W-324.
- Lal, Rajiv (1990): Improving channel coordination through franchising. *Marketing Sci-
ence*, Vol. 9, No. 4, Fall, 299-318.
- Lam, Simon & John Schaubroeck (2000): The role of locus of control in reactions to
being promoted and to being passed over: a quasi experiment. *Academy of Manage-
ment Journal*, Feb, Vol. 43, Iss. 1, 66-78.
- Lehti, Matti (1990): The formation of resource allocation strategy of the firm and the
underlying performance related mechanisms. An empirical study of Finnish consumer
goods trade. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A:68, Helsinki.
- Lindblom, Arto (2006): Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. Hel-
singin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-71.
- Lintunen, Liisa (2000): Who is the winner entrepreneur? An epistemological study of
the Schumpeterian entrepreneur. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulun julkai-
suja A-180.
- Littunen, Hannu (2000): Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial
personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6,
No. 6, 295-309.
- Luo, Xueming & Rebecca J. Slotegraaf & Xing Pan (2006): Cross-functional “coopeti-
tion”: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of
Marketing*, Vol. 70 (April), 67-80.
- Mahoney, Joseph & Steven Michael (2005): A subjectivist theory of entrepreneurship.
In Sharon Alvarez, Rajshree Agarwal & Olav Sorenson (eds.): *Handbook of entre-
preneurship research. Disciplinary perspectives*. Springer, USA.
- Mannermaa, Kari (1989): Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen
kehittäminen K-kauppiaan kokemusten perusteella. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Mannermaa, Kari (1993): K-ryhmän kauppiasisännän anatomia. Teoksessa Heikki Nu-
tinen (toim.): *K-kauppiaat vuonna 2000*. Kauppiaitten Kustannus Oy.
- Matikka, Ari (2002): Measuring the performance of owner-managed firms. Väitöskirja,
Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-198.
- Mattila, Kimmo & Antti Wathén & Marja Tommila & Petri Rinkinen (1998): Fran-
chising-käsikirja. Kauppakaari Oy, Helsinki.
- Merrit, Nancy J. & Stephen J. Newell (2001): The extent and formality of sales agency
evaluations of principals. *Industrial Marketing Management*, 30, 37-49.

- Miettinen, Asko (2000): Measuring performance differentials of firms – Still a problem. In Jarna Heinonen (ed.): *Emerging aspects on entrepreneurship and SME research in Finland*. Turun kauppakorkeakoulu, julkaisu A-1/2000.
- Mintzberg, Henry (1983): *Power in and around organizations*. Prentise-Hall Inc. Englenwood Cliffs, New Jersey.
- Mitronen, Lasse (2002): *Hybridiorganisaation johtaminen: tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Moorman, Christine & Rohit Deshpandé & Gerald Zaltman (1993): Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 81-101.
- Nonaka, Ikujiro (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, Vol. 5, no. 1, February, 14-37.
- Nonaka, Ikujiro & Patrick Reinmoeller & Dai Senoo (1998): Management focus. The ‘ART’ of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, Vol. 16, Nol. 6, December, 673-684.
- Nonaka, Ikujiro & Ryoko Toyama (2003): The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.
- Nuutinen, Heikki (toim.) (1993): *K-kauppias kohden vuotta 2000*. Kauppiaitten kustannus Oy.
- Näsi, Juha (1995): What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In Juha Näsi (ed.): *Understanding stakeholder thinking*. LSR-Julkaisut Oy, Jyväskylä.
- Ojajarju, Jorma (1988): *Keskon armoilla*. Oy Erasmus Ltd.
- O’Reilly, Charles & Jennifer Chatman (1986): Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Iss. 3, 492 (8 pp).
- Parasuraman, A. (1991): *Marketing research*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., USA.
- Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative research & evaluation methods*, 3. edition. Sage Publications, USA.
- Paulamäki, Jari (1987): *Sukupolvenvaihdos vähittäiskaupassa*. Pro gradu-tutkielma, HKKK.
- Paulamäki, Jari (1991): *Yhteistyöryhmät päivittäistavarakaupassa*. Pro gradu-tutkielma, HKKK.
- Peltola, Heikki & Heikki Rinne (1992): *Meidän kaupparamme menestyy*. Kauppiaitten kustannus Oy.
- Peltonen, Matti (1986): *Yrittäjäyys*. Otava, Keuruu.
- Perren, Lew & Monder Ram (2004): Case-study method in small business and entrepreneurial research. *International Small Business Journal*, Vol. 22(1), 83-101.
- Pfeffer, Jeffrey (1992): *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Pilling, Bruce K. & Steve W. Henson & Boonghee Yoo (1995): Competition among franchises, company-owned units and independent operators: a population ecology application. In *Franchising – contemporary issues and research*, ed. Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant. The Haworth Press, Inc. NY, USA.
- Pohtola, Jorma (2004): *Franchising as a tool for expansion in international retailing*. Helsinki School of Economics.
- Quinn, Dennis P. & Thomas M. Jones (1995): An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 22-42.
- Rao, Ram C. & Shuba Srinivasan (2001): An analysis of advertising payments in franchise contracts. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, No. 3/4, 85-118.
- Rivkin, Jan (2001): Reproducing knowledge: replication without imitation at moderate complexity. *Organization Science*, Vol. 12, No. 3, May-June, 274-293.
- Roath, A.S. & S.R. Miller & S.T. Cavusgil (2002): A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships. *International Business Review*, 11, 1-16.
- Rumelt, Richard P. (2005): Theory, strategy, and entrepreneurship. In Sharon Alvarez, Rajshree Agarwal & Olav Sorenson (eds.): *Handbook of entrepreneurship research. Disciplinary perspectives*. Springer, USA.
- Römer-Paakkanen, Tarja (2002): Family entrepreneurship in a retail chain - the grocer's household-enterprise complex. *Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, väitöskirja, julkaisu nro. 33*.
- Sabel, Charles F. (1993): Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, Vol. 46, No. 9, 1133-1170.
- Sadler-Smith, Eugene & Yve Hampson & Ian Chaston & Beryl Badger (2003): Managerial Behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Schumpeter, Josef A. (1934): *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass: Harvard University Press, 65-94.
- Silverman, David (2000): *Doing qualitative research*. Sage Publication Ltd., London.
- Sliwka, Dirk (2003): Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten-Theorie. *Betriebswirtschaft*, 63, 3, 293-308.
- Spector, Paul & Cary Cooper & Juan Sanchez & Michael O'Driscoll & Kate Sparks (2002): Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, 453-466.
- Stanford, John (1995): The franchise relationship: entrepreneurship or dependence? In *Franchising – contemporary issues and research*, ed. Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant. The Haworth Press, Inc. NY, USA.
- Stern, Louis W. & Adel I. El-Ansary (1988): *Marketing channels*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Stevenson, Howard & William Sahlman (1989): The entrepreneurial process. In Paul Burns & Jim Dewhurst (eds.): *Small business and entrepreneurship*. MacMillan Education Ltd., Hong Kong.

- Stevenson, Howard & Michael Roberts & H. Irving Grousbeck (1994): New business ventures and the entrepreneur. The McRaw-Hill Companies Inc., USA.
- Steyaert, Chris & Daniel Hjorth (2003): Creative movements of entrepreneurship. In Chris Steyaert & Daniel Hjorth (eds.): New movements in entrepreneurship (eds.), Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.
- Stuart, Toby & Olav Sorenson (2005): Social networks and entrepreneurship. In Sharon Alvarez, Rajshree Agarwal & Olav Sorenson (eds.): Handbook of entrepreneurship research. Disciplinary perspectives. Springer, USA.
- Sulkunen, P. (1990): Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki.
- Thompson, John L. (1999): The world of the entrepreneur – a new perspective. Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol. 11, No. 6, 209-224.
- Timmons, Jeffry A. (1999): New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century. McGraw-Hill, Singapore.
- Timmons, Jeffry A. & Stephen Spinelli (2003): New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century. McGraw-Hill, Singapore.
- Timonen, Raija (2000): Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksessä. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 28. Maatalouden liiketaloustiede. Helsinki.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuominen, Pekka (1995): Relationship marketing – a new potential for managing corporate investor relations. In Juha Näsi (ed.): Understanding stakeholder thinking. LSR-Julkaisut Oy, Jyväskylä.
- Tuunanen, Mika (2005): Essays on franchising in Finland. Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. University of Jyväskylä.
- Uusitalo, Hannu (2001): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.
- Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 3, 119-138.
- Väänänen, Marjasinikka (1999): Kaupan kynnysrahat - kauppiaiden tarinoita. Suomineito Production Ky.
- Wahlgrén, Asta (2000): Mastery and slavery. Triangulatory views on owner-managers' managerial work. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Yin, Robert K. (2003): Case study research. Design and methods. Third edition. Sage Publications, USA.
- Ylikerälä, Juhani (2005): Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopisikejan yrittäjäuran syntyyn ja kehittymiseen. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-249.

HAASTATTELULUETTELO

Haapaniemi, Kalervo. Ruokakesko Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu 28.6.2004 Helsingissä.

Jantunen, Eija. Ruokakesko Oy, K-market- ja K-extra-ketjut, ketjujohtaja. Haastattelu 24.9.2004 Helsingissä.

Mitronen, Lasse. Kesko Oyj, strategisen kehityksen johtaja. Haastattelut 14.5.2004 ja 24.9.2004 Helsingissä.

Moilanen, Paavo. K-kauppiasliitto, toimitusjohtaja. Haastattelut 18.9.2001 ja 3.6.2004 Helsingissä.

Rönkkö, Paavo. K-kauppias Pyhäsalmeella, Keskon hallintoneuvoston puheenjohtaja vuosina 1988 – 89. Haastattelu marraskuussa 1991 Pyhäsalmeella.

Vornanen, Matti. Ruokakesko Oy, kauppiasreservit, markkinointipäällikkö. Haastattelu 28.5.2004 Helsingissä.

LIITE 1

K-KAUPPIAIDEN YHTEISTOIMINTA

Kesko Oy perustettiin 14.10.1940. Perustajina oli neljä tukkuliikettä, jotka ryhtyivät harjoittamaan yhteistoimintaa suurtuotannon etuja tavoitellen. 1960-luvulla alkanutta kauppapaikkatoimintaa rahoittaakseen Kesko Oy laski liikkeelle obligaatiolainan, jonka myötä Keskosta tuli pörssiyhtiö. Kauppioiden luotonsaanti helpottaakseen Kesko lunasti Vähittäiskaupan Takaos Oy:n osake-enemmistön 1960-luvun lopulla, minkä avulla kauppias kykeni saamaan luottoa ilman vastavakuuksia. Asiakkaille näkyvä yhteistoiminta alkoi vuonna 1966, jolloin K-kaupat aloittivat yhteismarkkinoinnin.

Kauppioiden yhteistoimintaa auttamaan syntyi Suomen Vähittäiskauppiasliitto, joka ajoi kauppioiden sekä periaatteellisia että käytännön asioita. Vuonna 1995 liiton nimi muutettiin K-kauppiasliitto ry:ksi.

K-kauppioiden suhde Keskoon

Tutkittaessa kauppioiden suhdetta Keskoon on muistettava K-ryhmän syntyhistoria: vanhimmat edeltäjäyhtiöt aloittivat toimintansa osuuskuntamuotoisina, minkä johdosta Keskon edeltäjätukkuliikkeiden yhtiöjärjestyksiin jätettiin joitakin osuustoiminnan perusperiaatteita. Tärkein näistä on yksittäisen osakkaan äänioikeuden rajoittaminen yhtiökokouksessa varsin pieneksi.³⁴ Nykyisin osakesarjoja on kaksi, A- ja B-osakkeet, joista A-osake tuottaa kymmenen ääntä ja B-osake yhden äänen. A-osakkeiden osuus oli 34,8 % Keskon osakkeiden yhteismäärästä vuoden 2002 lopussa, jolloin K-kauppiat omistivat Keskon osakemäärästä yhteensä 17,1 % ja äänimäärästä 34,9 %. Vuodesta 2003 alkaen Kesko Oyj ei ole enää julkistanut kauppioiden kokonaisomistuksia yhtiöstä.

Paineet erilaisen äänimäärän antavien osakesarjojen kumoamiseksi ovat kasvaneet Euroopan unionin harmonisoidessa alueen yhtiöoikeutta. Myös Keskon pääjohtaja vuosina 1993 - 98 toiminut Eero Kinnunen totesi, että

³⁴ Hoffman 1983, 519.

”...tänä päivänä omistaminen on ikäänkuin jätetty luottamuskauppiaiden ja Keskon huoleksi. Pelkän äänivallan varassa tapahtuva yhteistoiminta on vallankäyttöä, jolta puuttuu todellinen omistamisen pohja.”³⁵

Yhtiökokouksen vähäisen päätösvallan vastapainoksi antoivat yhtiöjärjestykset hallintoneuvostoille hyvin suuret mahdollisuudet puuttua lähes kaikkiin toimeenpanevan johdon ratkaisuihin.³⁶ Hallintoneuvoston asema säilyi vahvana 1970-luvun lopulle, jolloin osakeyhtiölain uudistuksen yhteydessä valtaa ja vastuuta siirrettiin toimeenpanevalle johdolle. Pian järjestely todettiin rasitteeksi sekä kauppiaalle ajankäytön vuoksi että Keskon toimivalle johdolle päätösten hitauden vuoksi ja vuonna 1948 alettiin valita hallintoneuvostosta työvaliokunta, jonka jäseniä kutsuttiin valtuutetuiksi. Heistä tuli Keskon ylimmän päättäväisyyden käyttäjiä. Hallintoneuvoston puheenjohtajana vuosina (1988 - 89) toiminut kauppias Paavo Rönkkö Pyhäjärveltä totesi, että ”hallintoneuvoston rivijäsen ei edes tiedä, mitä hän ei tiedä Keskon asioista, koska kaikki tärkeimmät asiat valmistellaan ja päätetään valtuutettujen toimesta”.³⁷ Yhtiökokous valitsi hallintoneuvostoon toimivia kauppiaita eri puolilta Suomea kolmeksi vuodeksi kerrallaan, mutta vuonna 1999 hallintoneuvostoa pienennettiin 9-henkiseksi ja mukaan valittiin myös K-ryhmän ulkopuolisia henkilöitä.³⁸ Keskon hallintoneuvosto lakkautettiin vuoden 2000 lopussa.

Ennen vuosituhannen vaihdetta K-kauppiaita velvoittavat säännöt olivat yleisiä ja niiden tulkinta väljää. K-kauppiailta edellytettiin Keskon osakkuutta ja pitämistä pääostopaikana, SVL:n jäsenyyttä, myönteistä suhtautumista muihin K-kauppiaisiin, mukautumista yhteistyöhön ja avoimen yhteistyöasenteen omaksumista keskusliikkeeseen. Keskon hallitsemisessa kiinteistöissä toimivat kauppiaat tekivät ns. yhteistoimintasopimuksen,

³⁵ Nuutinen (toim.) 1993, 175.

³⁶ Hoffman 1983, 519.

³⁷ Haastattelu talvella 1991. Hän totesi myös hallintoneuvostotyön olevan erittäin suuri rasite Helsingin ulkopuoliselle kauppiaille pitkän välimatkan takia. Eräs kylän yrittäjistä laittoi kerran Rönkön kaupan oveen lapun ”Kauppias vierailee tänään kaupassa!”

³⁸ Keskon vuosikertomus 1999.

jossa kauppias sitoutui maksamaan vuokraa liikehuoneistostaan tietyn prosenttimäärän laskettuna liikevaihdosta.

Paitsi Keskon omistaja on K-kauppias myös Keskon asiakas, joka saa ostoedun verrattuna ryhmän ulkopuolisiin vähittäiskauppiaisiin. Ostoetu annettiin ns. K-hyvityksenä, joka määräytyi vuosittain ostojen perusteella. Alkuaikoina sen rooli oli hyvin passiivinen ja sillä kerättiin varoja keskusliikkeeseen hyödyttämään keskusliikettä yhtenä pääomanhankintamuotona investointihankkeissa. Varat sidottiin määräajaksi Keskkoon, mutta niitä voitiin käyttää mm. yhteismarkkinointimaksuihin, Keskon osakkeiden ostamiseen ja kauppiaiden omiin investointeihin.

Ristiriitoja Keskon ja kauppiaitten välillä ovat aiheuttaneet erityisesti kauppapaikkatoiminta ja sen välineet yhteistoimintasopimus ja prosenttikorvaus. Perustamalla uusia kauppapaikkoja on Kesko kautta aikain samalla heikentänyt vanhojen kauppapaikkojen toimintaedellytyksiä - usein kärsijänä on ollut kauppiaan omistama liikehuoneisto. Kauppakoon kasvaessa eivät edellytykset kauppiaiden omille kiinteistösijoituksille ole enää olleet realistisia, eivätkä kauppiaat niihin ole halukkaita olleetkaan niiden sisältämän suuren taloudellisen riskin vuoksi.³⁹ Ristiriitoja ja toisaalta kauppiaiden menestystarinoita on esitelty muutamassa julkaistussa kirjassakin.⁴⁰ Eräs ristiriitoja aiheuttava asia on ollut keskolaisten kateellisuus menestyville kauppiaille:

”...Kun sitten vaihdoin Audi Avantiin, joka oli jonkin verran Audi satasta kalliimpi, niin Heliö (Keskon konttorinjohtaja) kutsui minut luokseen ja kysyi, miksi olen vaihtanut. Vastasin, että sain vaihdetuksi edullisesti. Heliö kertoi aikaisemmin toimineensa 10 vuotta johtajana Fordilla. Hän tietää kaiken autoista, muttei mitään vähittäiskaupasta.”⁴¹

³⁹ K-kauppiaiden persoonallisuustutkimus 1994 (Jari Paulamäki Keskon toimeksiannosta).

⁴⁰ Mm. Jorma Ojajarju: Keskon armoilla, Vaasa 1988; Marjasinikka Väänänen: Kaupan kynnysrahat - kauppiaiden tarinoita, Loimaa 1999; Heikki Peltola ja Heikki Rinne: Meidän kaupparamme menestyy, Jyväskylä 1992.

⁴¹ Ojajarju 1988, 39.

Toisaalta Keskon hallintoneuvoston puheenjohtaja vuosina 1990 - 93 toiminut kauppias Olavi Niemi pohti keskolaisten kateellisuus-myyttiä seuraavasti:

”Mistä sitten syntyy kauppiaiden keskuudessa käsitys, ettei keskolaiselle tule kertoa kaikkea menestymistään, koska se vaikuttaisi kielteisesti kauppiaan osto- tai vuokraehtoihin? Selitykseksi sanotaan, että keskolainen olisi kateellinen menestyneelle kauppiaalle. Miten sellainen voisi olla mahdollista? Silloinhan keskolainen sahausi omaa oksaansa, sillä ilman menestyvää kauppiaskuntaa ei ole ainakaan merkittävässä määrin menestyvää keskolaista.”⁴²

Yhteistyön tärkein voimalähde oli perustajalähtöinen yrittäjäyys, ja yhteistyötä tehtiin toisten kauppiaiden kanssa paremman tulevaisuuden rakentamiseksi. Keskon kannalta kauppiaat nähtiin hyvänä yhteistyöryhmänä. Kauppapaikkatoiminnan ja yhteistyösopimusten myötä perustajakauppiaan asema muuttui keskenään yhteyttä pitäneistä kauppiaista niin, että suhde keskusliikkeeseen nousi tärkeimmäksi.

Sopimuskauppiasjärjestelmän yksi luojista, Keskon pääjohtajana vuosina 1983 - 88 toiminut E.O. Mansukoski, ojensi vuonna 1987 järjestelmänsä silloisia kauppiaita:

”He (nuoremmat sopimuskauppiaat) näyttävät saaneen sellaisen käsityksen toistensa ja vissiin meidänkin puheistamme, että Kesko erityisesti näiden kauppiaidensa osalta olisi olemassa sitä varten, että se turvaa heidän toimintansa, sen kannattavuuden ja sitä kautta sitten tulevaisuuden, kunhan he vain ovat mukana Pirkan tilauksissa, ryhmämainonnassa ja käyvät SVL:n kesäkokouksissa. ... Kesko on perustettu alun alkaen tukemaan kauppiasta hänen työssään, niinkuin se tekeekin, muttei sitä varten, että se tekee jotakin sellaista, mikä kauppiaan itsensä tehdä kuuluu. Niinkuin

⁴² Nuutinen (toim.) 1993, 49.

kauppiaan tavoitteista tärkeimmän: tuloksen, mikä motivoi ja mikä elättää.”⁴³

KAUPPIAIDEN YHTEISTOIMINTA 2000 - LUVULLA

Muutospaineet

K-ryhmä on menettänyt markkinaosuuttaan Suomen päivittäistavaramarkkinoilla lähes koko 1990-luvun ajan: vuoden 1990 markkinaosuuden oltua 40,5 % on K-ryhmän markkinaosuus pudonnut viidessätoista vuodessa 33,3 %:in. Vastaavasti markkinaosuuttaan on kasvattanut S-ryhmä, jonka osuus pt-markkinoista on noussut vuoden 1990 15,9 %:sta peräti 35,9 %:in. Tehokkaan ostotoiminnan ohella S-ryhmän vahvuuksia ovat uudistunut kauppaverkosto, asiakasomistajajärjestelmä ja liiketoiminnan ketjuttaminen.⁴⁴

Kilpailijoiden menestyttyä kustannusedun avulla on Keskokin ollut pakotettu miettimään uudelleen tehtäväjakoa K-ryhmässä ja siten K-kauppiaan asemaa Keskon omistajana ja asiakkaana. Vielä vuonna 1988 Keskon vastavalittu pääjohtaja Eero Utter totesi tehtäväjaosta K-ryhmässä:

”...Kun puhutaan taloudellisesta yhteistoiminnasta K-ryhmässä, on muistettava, että kauppias on paitsi Keskon osakas ja K-ryhmän jäsen myös ja ennen kaikkea perheyrittäjä. Keskon täytyy tehdä sellaisia tarjouksia, jotka kauppiaille ovat edullisia. Ellei Kesko tähän kykene, kauppias hankkii tavaran sieltä, mistä edullisimmin saa.”⁴⁵

Markkinaosuuden laskiessa paineet muuttaa tehtäväjakoa Keskon ja kauppiaiden kesken saivat lisäpontta siitä, että maailmalla menestyivät erityisesti ketjukaupat. Niiden me-

⁴³ Nuutinen (toim.) 1993, 57.

⁴⁴ Jere Lahti 2001, 10.

⁴⁵ Nuutinen (toim.) 1993, 13.

nestys perustuu kustannustehokkuuteen, jolloin kauppiaan mahdollisesti mukanaan tuoma riskinjakaminen ja innovatiivisuus saavat väistyä. Kilpailuviraston hylättyä Keskon ja K-kauppiaaliiton anomuksen kauppiailta tehdä horisontaalista markkinointiyhteistyötä rakensi Kesko K-ryhmän vertikaalisen yhteistyön varaan. Yhteistyö kauppiaiden ja Keskon välillä on uudessa mallissa yhä vähemmän tukkukauppaa - painopiste siirtyy toimintamallien ja ketjutoiminnan ohjaamiseen. Yhteistyön tehostaminen koskee ketjukonseptien kehittämistä, tavararyhmähallintaa, markkinointia, ostotoimintaa ja logistiikkaa.

Uudessakin toimintamallissa korostetaan yhteistoimintaa. Sen muoto on kuitenkin hyvin erilainen kuin ennen: kauppiaiden keskinäinen yhteistoiminta on horisontaalista, josta siirrytään vertikaaliseen yhteistoimintaan. Muutos on kohdannut odotetusti vastarintaan kauppiaiden keskuudessa. Uudessa työnjaossa kauppias delegoi suuren osan entisistä töistään muille, lähinnä ketjuyksikölle: ostotoiminnan, kiinteistönhoidon, kirjanpidon, markkinoinnin, rahoituksen jne. Kauppiaan tehtäväksi jää asiakaspinnan hoito: henkilökunnan valmentaminen ja asiakassuhteiden vahvistaminen. Taloudellinen riski hänelle jää edelleen, mutta sen vastineeksi hän ansaitsee Moilasen mukaan paremmin kuin myymäläpäällikkö S-ryhmässä, jossa tukkukauppa kantaa kaiken taloudellisen vastuun. Erityisesti ostotoiminnan siirtyminen Keskolle on huolestuttanut kauppiaita - ostotoiminnalla kauppiaat ovat eniten pystyneet vaikuttamaan yrityksensä tulokseen.⁴⁶ Kauppiaat ovat pelänneet oman ”leipänsä” puolesta. Keskon pääjohtaja Matti Honkala (vuosina 1998 - 2005) totesi asiasta näin:

”Moni pärjää K-kauppiaana hyvin omillaan. Tässä ei ole siitä kysymys, että joku pärjää. Tässä on kyse siitä, että jokainen pärjäisi. Ei koko K-ryhmääkään aikoihin rakennettu erillisten ideoiden vaan yhteistoiminnan varaan... Yksityiskohdistusta voidaan olla eri mieltä. Kokonaisuudistusta ei kuitenkaan ole kenelläkään oikeutta pysäyttää. Sitä tehdään tulevaisuuden K-kauppiaille ja tulevaisuuden Keskolle.”⁴⁷

⁴⁶ K-kauppiaaliiton tj. Paavo Moilasen haastattelu 18.9.2001

⁴⁷ Kauppalehti 6.7.1999, 23.

K-kauppiaiden asema Keskon tärkeimpänä sidosryhmänä on kiistaton 2000-luvun alusakin, mutta heidän asemansa on muuttunut merkittävästi sekä asiakkaina että omistajina. Keskon myynnistä enää noin puolet suuntautuu K-kauppiaille - muille tukkuasiakkailla menee kolmannes ja suoraan kuluttajille jo 15 % myynnistä. Omistajina K-kauppiaiden asema muuttui vuonna 2001, kun hallintoneuvosto lopetettiin ja kahdeksanjäseniseen hallitukseen valittiin neljä kauppiasta. Keskon pääjohtajana vuosina 1998-2005 toiminut Matti Honkala näkee K-kauppiat Keskon merkittävänä asiakas- ja omistajaryhmänä, mutta ei kollektiivisena joukkona:

”Kauppaketjujen kautta he (K-kauppiat) toimivat isompana asiakasryhmänä, mutta omistajina he ovat pääasiassa yksittäisiä sijoittajia, joissa on isoja ja pieniä kuten muissakin sijoittajissa.”⁴⁸

K-ketjujen päätöksentekojärjestelmä vuonna 2004

K-ryhmän päivittäistavarakauppaa tehtiin vuonna 2004 viidessä ketjussa:

K-citymarket-, K-supermarket-, K-market-, K-extra- ja Pikkoloketjuissa. Keskossa oli kaksi vähittäiskauppaa palvelevaa ketjuyksikköä, Lähikesko ja Marketkesko, joista ensimmäinen toimi K-markettien, K-extrojen ja Pikkoloiden ketjuyksikkönä ja tukku-kauppana.

Ketjussa osapuolina ovat Kesko Oyj ja kauppiasyrittäjä tai hänen yrityksensä. Kauppiasyrittäjä harjoittaa päivittäistavaroiden vähittäiskauppaa ketjun jäsenenä sekä itsenäisenä yrityksenä omaan lukuunsa ja omalla riskillään. Ketjutoimintaa koskevat oikeudet ja velvollisuudet on määrätty ketjusopimuksissa ja sen liitteissä, ketjusopimuksissa mainituissa muissa sopimuksissa, ketjukäsikirjassa, sekä sopimusten ja käsikirjojen perusteella annetuissa ohjeissa.

Ketjuun kuuluva kauppias toteuttaa ja päättää ketjukonseptin asettamissa rajoissa kaupakohtaisista asioista. Kauppias vastaa kaupakohtaisesta markkinoinnista, jonka tulee olla ketjuyksikön antamien ohjeiden mukaista. Kauppias päättää itsenäisesti muusta kuin ketjuvalikoimasta, kuitenkin ketjuyksikön määrittämiä yleisiä valikoimanmuodos-

⁴⁸ Sijoittaja (-lehti) 15.10.1999, 5.

tuksen periaatteita noudattaen. Kauppias voi poiketa Keskon antamista ohjehinnoista ja alittaa annetut enimmäishinnat. Niiltä osin kuin sitovaa ostopaikkaa ei ole määrätty, voi kauppias tehdä hankintansa haluamastaan ostopaikasta.

Kauppiaiden ja Keskon ylimmän tason yhteistyötä tekevät K-kauppiasliiton hallitus ja Keskon ylin johto. K-kauppiaiden yhteistyöstä toimialoilla vastaavat toimialayhdistysten hallitukset, joiden vastinpareina ovat Keskon toimialayhtiöiden johtohenkilöt.

Ketjuyksikkö

Ketjua koskevat päätökset tekee Keskon organisaatioon kuuluva ketjuyksikkö. Ketjuyksikössä päätösvaltaa käyttävät eri tehtäväalueiden vastuuhenkilöt. Viime kädessä päätöksenteosta vastaa ketjuyksikön johtaja.

Ketjuyksiköllä on valtaa seuraavissa asioissa: valikoimien muodostaminen ketjuvalikoimien osalta (mukaan luettuna lajitelma); ostopaikan valitseminen osassa valikoimia; vähittäishinnoittelu osassa valikoimia; liiketunnukset; kaupan visuaalinen ilme, pohjaratkaisu ja kalusto; kaupan toiminnallinen vähimmäistaso ja koulutus; ketjumarkkinointi; logististen mallien valinta sekä tietojärjestelmien valinta ja tiedonhallinnan määrittely.

Ketjujohtokunta

Ketjuun kuuluvat K-kauppiat valitsevat keskuudestaan jäsenet ketjun johtokuntaan. K-kauppiasliitto organisoii ketjujohtokunnan valinnan ja toiminnan.

Ketjuyksikkö kuulee ketjujohtokuntaa ketjun tärkeimpien linjaratkaisujen valmistelussa ja seurannassa. Tällaisia asioita ovat ketjun pitkäntähtäyksen suunnitelman ja vuosisuunnitelman laatiminen sekä niiden toteuttamisen seuranta, konseptin kehittämislinjat ja ketjukäsikirjojen olennaiset muutokset, markkinoinnin ja tavararyhmähallinnan tärkeimmät strategiset linjaratkaisut, laatuvarvioinnin tekeminen sekä ketjuun kuuluvien kauppiaiden toiminnan kannattavuuden seuranta kokonaisuutena ja muut periaatteellisesti merkittävät asiat, joista ketjuyksikkö on asian valmistelun yhteydessä pyytänyt lausuntoa ketjujohtokunnalta.

Ketjujohtokunta ei ole osa Keskon tai ketjun kauppajien operatiivisen päätöksenteon valmistelua eikä sillä ole päätösvaltaa. Ketjujohtokunta ei ota kantaa yksittäisiin valikoima-, hinnoittelu-, ostopaikka- tai markkinointipäätöksiin.

Suunnitteluryhmät

Suunnitteluryhmät ovat ketjun toiminnan osa-alueiden suunnittelua ja asioiden valmistelua varten muodostettuja työryhmiä, jotka antavat ketjuyksikölle suosituksia ja päätösehdotuksia toimialueeseensa kuuluvien ratkaisujen osalta.

Ketjuyksikkö päättää suunnitteluryhmien muodostamisesta ja kutsuu niiden jäseniksi tarpeellisen määrän kauppiaita. Ryhmän puheenjohtajana toimii ketjuyksikön edustaja. Ryhmiä voidaan perustaa esimerkiksi seuraaville osa-alueille: johtaminen, henkilöstön kehittäminen, konseptin kehittäminen, markkinointi, tavararyhmähallinta, ostot ja logistiikka sekä tiedonhallinta. Suunnitteluryhmän valmistelutyön jälkeen päätökset tekee ketjuyksikössä se henkilö, jonka toimenkuvaan ja toimivaltaan asian päättäminen kuuluu.

LIITE 2

**PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MARKKINAOSUUDET
(%) RYHMITTYMITTAIN SUOMESSA 1980 – 2004**

Ryhmittymä	1980	1990	2000	2003	2004
K-ryhmä	37,8	40,5	37,5	35,8	35,3
S-ryhmä	19,9	15,9	29,0	31,1	34,3
Tradeka	14,3	11,1	9,7	9,7	10,0
T-ryhmä	19,5	23,8			
Spar-ryhmä			9,1	7,4	6,8
Ol. Elanto	sis. Tradekaan	3,3	2,7	3,0	sis. S-ryhmään
Muut yksit.mlät	8,5	5,4	12,0	13,0	13,6

Lähde: A.C.Nielsen Finlandin päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2005.

LIITE 3

HAASTATTELURUNKO

Nimi	
Ketju	
Kaupan nimi	
Yrityksen nimi	
Paikkakunta	
Ikä	
Koulutus	
Kauppiasura	
Luottamustehtävät K-ryhmässä	
Perhe	
Kauppiasperheen nettovelat	
Vähittäiskaupan Takaus Oy:n asiakas?	
Työntekijöitä	
Liikevaihto	
Omat työtunnit/viikko	
Harrastukset	
Hintakilpailutilanne	
Kauppapaikan ikä	

1. Yrittäjyysorientaatio

Tavoite

- Miksi ryhdyit yrittäjäksi?
- Mitä tavoitteita sinulla K-kauppiaana oli?
 - Suurempi kauppapaikka, luottamustoimet,...
 - Ovatko ne toteutuneet?

Ketjun rooli:

- Miten koet sen, että ketjukonsepti määrittelee:
 - 1) osan kauppasi tuotevalikoimasta,
 - 2) monien tuotteiden hinnoista,
 - 3) markkinoinnista?
- Mitä asioita kuuluu mielestäsi kauppiasyrittäjän vapautteen toimia kaupassaan?
- Tarjoaako kauppianaolo ketjussa sinulle riittävästi yrittäjänvapautta ja haasteita?

Riski

- Koetko ottaneesi merkittävän taloudellisen riskin ryhtyessäsi K-kauppiaksi?
 - Haluaisitko pienentää taloudellista riskiäsi?
 - Miten?

Yrittäjyys

- Mitä asioita liität kauppiasyrittäjyyteen?

Vaihtoehto

- Mitä vaihtoehtoja sinulla mielestäsi K-kauppiudelle on?
 - Koetko ne realistisiksi ja houkutteleviksi?

2. Yrittäjätulo

Korvaus

- Koetko saamasi korvauksen työstäsi ja ottamastasi riskistä riittäväksi ja kohtuulliseksi?
- Otitko vastauksessasi huomioon Keskon maksaman osingon?
- Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksesi taloudelliseen tulokseen?
- Entä, miten tuntemasi K-kauppiaat suhtautuvat mahdollisuuksiinsa vaikuttaa yrittäjätuloonsa?

Koettu vastine

- Koetko saavasi katetta Keskon sinulta perimiltäsi maksuille?
- ketjumaksu,
- markkinointimaksu (sis. plussamaksu),
- tietoliikennemaksu,
- kauppapaikkamaksu.
- Mitä ajattelet em. maksuista, kun otetaan huomioon Keskon kanssa käytävä tavarakauppa ja kauttalaskutusjärjestelmä?

Veloitusperuste

- Kiinnostaako sinua jokin muu kuin prosenttikorvausjärjestelmä?

Prioriteetti

- Kumpi on sinulle tärkeämpää: yrityksesi kannattavuus vai myynnintaso?

3. Usko kauppiasyrittäjyyden säilymiseen

Epävarmuus

- Koetko asemasi yrittäjänä K-ryhmässä turvatuksi?
- Mitkä tekijät koet suurimmiksi epävarmuuden aiheuttajiksi?
- Tuoko kuuluminen K-ryhmään sinulle turvallisuuden tunteen?
- Kokevatko tuntemasi K-kauppiaat asemansa turvatuksi K-ryhmässä?

Kauppiaan rooli

- Tiedätkö, mitä ketju sinulta kauppiaana odottaa?
- Oletko tietoinen ketjun tulevista suunnitelmista ja toimintatavoista?
- Koetko toimivasi kauppiaana ketjun odottamalla tavalla?
- Oletko sitoutunut ketjuusi?
- Onko sinulla vähittäiskaupastasi erityistietoa, jota Keskolla ei ole?
 - omasta asiakaskunnastasi ja kaupastasi jne.?
- Koetko K-kauppiasurasi pituuden vaikuttavan asemaasi K-ketjussa?
- Mitä tuntemasi K-kauppiaat ajattelevat kauppiasyrittäjän roolista K-ketjussa?

Luottamus

- Luotatko Keskoon?
 - Mihin luottamus kohdistuu – yritykseen, henkilöihin, ...?
- Vaihtuvatko yhteyshenkilösi Keskossa usein?
- Mitä seurauksia vaihtuvuudella on?

Luottamuskauppiaajärjestelmä

- Miten koet luottamuskauppiaajärjestelmän toimivuuden?

Suunnittelujäanne

- Kuinka pitkälle suunnittelet tulevaisuuttasi?
- Miltä pohjalta suunnittelet: kauppapaikka, ketju, ryhmä, paikkakunta, perhe, jne. ?

Kauppiasverkosto

- Miten pidät yhteyttä toisiin kauppiaisiin?
- Millä perusteilla arvostat toisia K-kauppiaita?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, mitä haluaisit sanoa toimimisesta yrittäjänä K-ketjussa?

KIITOS HAASTATTELUSTA !

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005.
ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjäjäuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005.
ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005.
ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005.
ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005.
ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005.
ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKONEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005.
ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005.
ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).
- A:260. SAMI KORTELAINE: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005
ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).

- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005. ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005. ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005. ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.

- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006.
ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.
- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toiminnoista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.

- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007. ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A:301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-1421-8, E-version: 978-952-488-142-5.

- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.
- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2007. ISBN 978-952-488-159-3, E-version: 978-952-488-160-9.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.
- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).
- B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).
- B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).
- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).

- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.
- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006.
ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2.
E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjäyys ketjuliiketoiminnassa. 2006.
ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2.
E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3.
E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006.
ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1.
E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006
ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4.
E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006.
ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary.
ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.

E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (eds.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.

N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.

N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.

N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.

N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.

N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.

N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.

N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.

N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.

N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.

N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.

N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.

N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.

- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).

- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005. ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).
- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUHANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).
- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).

- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006. ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006. ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006. ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006. ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006. ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA – JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies,expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006. ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006. ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006. ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.

- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULISKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.

- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBADI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy

Kirjakauppa

Runeberginkatu 14-16

00100 Helsinki

Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617

Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu

Julkaisutoimittaja

PL 1210

00101 Helsinki

Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305

Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics

Publications officer

P.O.Box 1210

FIN-00101 Helsinki

Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305

E-mail: julkaisu@hse.fi