

Arto Lindblom
Rami Olkkonen
Vilja Mäkelä (toim.)

Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta

ja yritysten yhteistyön luonne
kaupan arvoketjussa

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

B-106



Arto Lindblom – Rami Olkkonen – Vilja Mäkelä (toim.)

Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-106

©Arto Lindblom, Rami Olkkonen, Vilja Mäkelä (toim.) ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-356-6

E-versio:
ISBN 978-952-488-357-3

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2009

ESIPUHE

Monet käytännön esimerkit niin Suomesta kuin maailmalta ovat osoittaneet, että menestys kaupan alalla on sidoksissa yrityksen liiketoimintamalliin ja liiketoimintamallin toteutusta tukevaan resurssivarantoon, kuten kauppapaikka-verkoston ja informaatiopääomaan. Sanotaankin, että liiketoimintamallin valinta on kaupan johdon yksi keskeisimmistä strategisista valinnoista.

Merkillepantavaa on kuitenkin se, että kaupan alalla liiketoimintamallit ovat viime vuosina voimakkaasti samankaltaistuneet. Vaikka eroavaisuusiakin mallien välillä löytyy, niin kaupan yritysten liiketoimintamalleissa korostuvat tänä päivänä konseptiohjautuvuus, liiketoimintaprosessien integraatio sekä vertikaalisesti keskitetty päätöksenteko. Liiketoimintamalleja onkin viritetty kaupan ryhmittymissä pitkälti samoin opein ja periaattein.

Liiketoimintamallien samankaltaistumisesta seuraa se, että pelkästä liiketoimintamallista ei voi enää syntyä tulevaisuuden kilpailuympäristössä kestävä kilpailuedun perustaa. Jatkossa ratkaisee kaupan liikkeenjohtajien kyvykyys johtaa ja ennen kaikkea uudistaa liiketoimintamallia ja sen sisältöä sekä koko kaupan pitkää arvoketjua kokonaisuutena. Kaupan alan kilpailu on selkeästi muuttumassa liiketoimintamallien välisestä kilpailusta osaamisperustaiseksi kilpailuksi. Voidaankin perustellusti väittää, että tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi kilpailussa menestymisen kannalta muodostuu kaupan alan yritysten inhimillinen osaamisvaranto.

Kilpailuetua luova inhimillinen osaaminen ja tietämys eivät synny itsestään. Nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tiedonhankintaa. Kaupan alan yritysten yksi tärkeimmistä tehtävistä on siten liikkeenjohdon ja koko henkilöstön jatkuva kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi.

Korkeaan osaamistasoon tähtäävän liikkeenjohdon koulutuksen tulee perustua paitsi alan yritysten parhaiden käytäntöjen tuntemukseen ja analysointiin, myös kansainvälisiin ja kotimaisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja selvityksiin. Kaupan tutkimustoiminnalla onkin aivan keskeinen rooli kaupan alan yritysten osaamistason nostamisessa ja uuden ymmärryksen luomisessa. Uuden osaamisen tuottamisessa on tärkeää yhtäältä kaupan alan akateeminen perustutkimus ja toisaalta alan yritysten tarpeita palveleva soveltava tutkimus.

Tammikuussa 2007 käynnistettiin Tekesin Serve-ohjelman rahoituksen turvin kolmivuotinen Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi -hanke. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin uuden käytännönläheisen, tieteelliseen tutkimukseen perustuvan tiedon tuottaminen kaupan arvoketjun toimijoiden liiketoimintamalleista ja palvelukonsepteista sekä näihin liittyvästä innovaatiotoiminnasta ja yritysten välisen yhteistyön luonteesta. Hankkeen toteutukseen osallistuivat Helsingin kauppakorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu, Tampe-

reen yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu. Hankkeen yritys yhteistyökumppanit toimivat Kesko Oyj, K-kauppiasliitto ry, Tieto Oyj, Itella, Sinebrychoff ja Unilever.

Hanke on tuottanut runsaasti uutta tietoa kaupan arvoketjun toiminnan sisältöön, logiikkaan ja johtamismenetelmiin liittyen. Tarkastelun polttopisteessä ovat olleet niin strategisen tason kysymykset kuin operatiiviseen toimintaan liittyvät asiakokonaisuudet arvoketjun eri vaiheissa. Tuloksina on syntynyt joukko arvostettuja kansainvälisiä tieteellisiä aikakauslehtijulkaisuja ja konferenssiartikkeleita sekä laajempia selvityksiä ja laadukkaita opinnäytetöitä. Hankkeen aikana on sovellettu sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä uuden tiedon tuottamiseksi. Hankkeen puitteissa saavutetuista tuloksista ja käynnistetyistä tutkimusprojekteista on jaettu tietoa johtoryhmäkokousten, yrityskohtaisten esitelmien ja luentojen sekä julkisen keskustelun kautta. Hankkeen aikana on järjestetty myös lukuisia huipputasoisen asiantuntijaseminaareja uuden tiedon ja osaamisen synnyttämiseksi ja levittämiseksi.

Tähän kokoomateokseen on koottu hankkeen puitteissa saavutetut keskeiset tutkimustulokset lähinnä niistä hankkeeseen kuuluvista tutkimuksista, joita ei ole julkaistu kansainvälisinä tieteellisinä artikkeleina tai väitöskirjoina. Kokoomateoksen ovat toimittaneet professori Arto Lindblom, professori Rami Olkkonen ja tutkimusavustaja Vilja Mäkelä. Kokoomateos toimii myös hankkeen loppuraporttina. Kaulin-hankkeen toteutuminen ajanjaksolla 1.1.2007–31.12.2009 on kuvattu tarkemmin liitteessä 1. Tästä liitteestä käyvät ilmi paitsi hankkeen puitteissa järjestetyt johtoryhmäkokoukset ja seminaarit myös ne tutkimukset, joista ei ole tehty lyhennelmää tähän kokoomateokseen.

Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi -hanke on käynnistänyt keskustelun palveluiden ja innovaatiotoiminnan roolista ja merkityksestä kaupan arvoketjussa. Tutkijat ja liikkeenjohtajat ovat toimineet hankkeen puitteissa aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään uusien liiketoimintamallien ja palvelukonseptien kehittämiseksi. Hanke onkin merkittäväällä tavalla edistänyt yritysten ja tutkijoiden välistä yhteistyötä kaupan alan tutkimuksessa. Tämä on keskeistä, koska vain tiiviillä liike-elämän ja tiedeyhteisön keskinäisellä yhteistyöllä voidaan luoda uutta tieteellistä tutkimustietoa, jolla on myös merkittävää käytännön relevanssia.

Tutkimusryhmän puolesta Helsingissä 1.9.2009,

Arto Lindblom

professori

Helsingin kauppakorkeakoulu

Rami Olkkonen

professori

Turun kauppakorkeakoulu

SISÄLLYS

TIEDON VAIHDANTA YRITTÄJYYTEEN PERUSTUVASSA KETJUJYRITYKSESSÄ: TAPAUSTUTKIMUS K-SUPERMARKET- KETJUSTA Eklund Lasse.....	5
STRATEGIATYÖN MERKITYS TAVARATALOKETJUN MENESTYMISELLE: CASE ANTTILA OY Hietaniemi Maria	23
KOMMUNIKAATION JA YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN CITYMARKET OY:SSÄ KETJUJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA Huhtanen Ulla	47
YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI: TUTKIMUS KAUPPIASYRITTÄJYYDESTÄ Kasila Laura	63
THE STATE OF LOGISTICS IN FINNISH WHOLESALE COMPANIES Katila Maija	77
MYYMÄLÄSTÄ VAI INTERNETISTÄ? FYYSISTEN TUOTTEIDEN MONIKANAVAKULUTTAMINEN SUOMALAISTEN KULUTTAJIEN KESKUUDESSA Kylmänen Sanna	95
SHOPPAILU NUORTEN AIKUISTEN AJANVIETTEENÄ TURUN KAUPUNKIKESKUSTASSA Levonmaa Elina	129
UUDEN PALVELUN KEHITYSPROSESSI, PALVELUINNOVAATIOT, VERKOSTOITUMINEN JA PALVELUN KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMINEN: CASE RUOKAKESKO Miettinen Lassi	145
HORISONTAALINEN BRÄNDILAAJENNUS STRATEGIANA PÄIVITTÄISTAVARAMARKKINOILLA: BRÄNDILAAJENNUKSEN AVULLA UUTEEN TUOTEKATEGORIAAN Nuutinen Tuuli	163
TUOTETIEDON JAKAMINEN KAUPAN ARVOVERKOSTOSSA – TAPAUSTUTKIMUS KESKON ARVOVERKOSTOSTA Ohtonen Kim.....	179

KAUPAN ALAN TRIADI-VUOROVAIKUTUSSUHTEEN HALLINTA: TAPAUSTUTKIMUS SINEBRYCHOFFIN, KESKON JA K- KAUPPIAAN KESKINÄINEN KAMPANJOINTI Puumala Maria	201
KULUTTAJAN OSTOSPAIKAN VALINTAPERUSTEET: KYSELYTUTKIMUS NAISKULUTTAJIEN VALINTAORIENTAATIOSTA PÄÄKAUPUNKISEUDULLA Takkinen Matti	219
FASHION BLUR: BLURRING THE BOUNDARIES BETWEEN PRODUCTION AND CONSUMPTION OF FASHION Koskinen Timo, Leivo Heidi, Raitisto Noora ja Rytönen Maikki	249
ERI TOIMIJOIDEN ROOLIT KAUPAN ARVOKETJUSSA JA KAUPAN ARVOKETJUN TEHOSTAMINEN Peltomaa Annika ja Mitronen Lasse	257
STRATEGISET KUMPPANUUDET JA YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET KAUPAN ARVOKETJUSSA Skippari Mika, Lindblom Arto, Olkkonen Rami ja Ainamo Antti	279
TUTKIMUS MENESTYVIEN KAUPPIASYRITTÄJIEN TIEDON KERUU- JA KÄSITTELYTAVOISTA Lindblom Arto, Mitronen Lasse ja Olkkonen Rami	291
VÄHITTÄISKAUPAN ARVOKETJUN OSAT JA KOKONAISUUS Kautto Matti ja Mitronen Lasse	305
LIITTEET	315
LIITE 1 KAUPAN ARVOKETJUN LIIKETOIMINTAMALLIEN INNOVOINTI-HANKKEEN TOTEUTUMINEN AJANJAKSOLLA 1.1.2007–31.12.2009	315

TIEDON VAIHDANTA YRITTÄJYYTEEN PERUSTUVASSA KETJUITYKSESSÄ: TAPAUSTUTKIMUS K-SUPERMARKET-KETJUSTA

Eklund Lasse

Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen aihealueena on tiedon vaihdanta ja kohdeilmionä tiedon vaihdanta yrittäjyyteen perustuvassa ketjuityksessä. Tutkielman yhtenä tavoitteena on selvittää keinoja, joilla yrittäjyyteen perustuvan ketjuityksen organisaatioon sitoutunutta hiljaista tietoa ja osaamista voidaan jakaa, monistaa ja käyttää hyödyksi koko yrityksessä. Tutkimuksessa pyritään myös saamaan selville K-supermarket-ketjun tämänhetkinen tilanne tiedonvaihtamisessa: minkälaista tietoa vaihdetaan ja mitä kanavia käytetään. Tarkoituksena on hahmottaa K-supermarket-ketjun tiedonvaihtoa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalista tiedonvaihtoa tapahtuu sekä kauppiailta ketjuyksikköön että ketjuyksiköstä kauppiaalle. Horisontaalista on puolestaan eri ketjuyksiköiden (K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra) sekä näiden eri ketjujen kauppiaiden välinen tiedonvaihto.

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on: *Miten tiedon vaihdanta toteutuu yrittäjyyteen perustuvassa ketjuityksessä?* Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin alaongelmiin:

- Minkälaista tietopääomaa on kumuloituneena yrittäjyyteen perustuvassa ketjuityksessä?
- Miten tietoa vaihdetaan yrittäjyyteen perustuvassa ketjuityksessä horisontaalisesti ja vertikaalisesti?
- Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa ja muuttaa eksplisiittiseksi yrittäjyyteen perustuvassa ketjuityksessä?

Ruokakesko on yrittäjyyteen perustuva ketjuitytys, ja tämän tutkimuksen tutkimuskohde, K-supermarket-ketju, on yksi Ruokakeskon neljästä ketjusta. Tutkimuksen tavoitteena on erityisesti selvittää, minkälaista tietoa K-supermarket-ketjussa vaihdetaan, mitä kanavia pitkin tietoa vaihdetaan, korostuuko ketjussa hiljainen vai eksplisiittinen tieto, sekä miten ketjuun sitoutunutta hiljaista tietoa voitaisiin muuttaa eksplisiittiseen muotoon. Tutkimusta tarkastellaan ketjuitytyksen näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tieto

Klassisen määritelmän mukaan tieto (knowledge) on hyvin perusteltu uskomus. Nonaka (1994) käyttää tiedosta määritelmää ”justified true belief”. Nonakan mukaan perinteisesti määritelmässä on painotettu totuudenmukaisuutta tietoa määrittävänä ominaisuutena, kun taas nykypäivänä on tärkeää painottaa tietoa oikeutettuna, perusteltuna *uskomuksena*. Bollinger ym. (2001) määrittelevät tiedon olevan yksilön tulkinta informaatiosta perustuen henkilökohtaisiin kokemuksiin, taitoihin ja kyvykkyyksiin. Tieto rakentuu siis aina hyvin yksilöllisesti, henkilökohtaisten ominaisuuksien määrittelemänä. Organisaatiolle tieto merkitsee kaikkea mitä ihmiset tietävät asiakkaista, tuotteista, prosesseista, virheistä ja menestyksistä. Tieto voi sijaita esimerkiksi rutiineissa, prosesseissa, tietokannoissa tai ihmisten jakamissa kokemuksissa ja parhaissa käytännöissä. (Bollinger ym. 2001, Bhatt 2001.)

Hiljainen tieto

Tässä tutkimuksessa tukeudutaan pääasiassa Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriaan hiljaisesta tiedosta. He ovat teoksessaan ”The knowledge-creating company” jakaneet tiedon kahteen kategoriaan: hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge). Tämä jaottelu pohjautuu Michael Polanyiin (1966) tutkimukseen hiljaisesta tiedosta. Hän kuvasi hiljaisesta tietoa seuraavasti: ”Me tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. Tämä Polanyiin havainto kuvaa sitä, että ihminen ei osaa pukea sanoiksi kaikkea tietoa, ja juuri tätä osaa tiedosta kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto on yhteisöön sitoutunutta henkistä pääomaa, asenteita, ja henkilöstön osaamista ja kädentaitoja. Se koostuu kognitiivisista malleista, joita yksilöt noudattavat tietyissä tilanteissa. Hiljaista tietoa leimaavia ominaisuuksia ovat lisäksi käytännöllisyys ja tilansidonnaisuus (Ambrosini ja Bowman 2001).

Hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu eikä sitä näin ollen ole helppoa jakaa ja siirtää organisaatiossa. Hiljainen tieto perustuu aina yksilön aiempiin kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Tähän tiedon lajiin voidaan lukea myös intuitio, subjektiiviset näkemykset ja aavistukset. (Nonaka ja Takeuchi 1995.)

Eksplisiittinen tieto

Eksplisiittistä tietoa voidaan dokumentoida ja muokata helposti (Choi ja Lee 2003). Sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin ja näin ollen sitä voidaan le-

vittää organisaatiossa esimerkiksi suullisesti tai tietokoneohjelmilla (Choi ja Lee 2003; Perez ja Pablos 2003). Eksplisiittinen tieto on siis lyhyesti ilmaistuna rationaalista faktatietoa, kuten numeroita tai lukuja, jota voidaan sisällyttää helposti esimerkiksi dokumentteihin. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan usein juuri kirjallista tietoa. Eksplisiittisestä tiedosta käytetään suomen kielessä lisäksi nimityksiä täsmällinen tai havaittava tieto.

Tiedonluomisprosessi

Organisaation tiedon luonti on prosessi, jossa yksilöillä on keskeinen rooli. Yksilöt luovat tietoa ja kristallisoivat sen organisaation tietoverkoston osaksi. Vaikka ideat muodostuvat yksilöiden mielissä, kanssakäymisellä yksilöiden kesken on keskeinen rooli ideoiden synnyssä. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat tiedon kulkevan prosessin läpi muokkaantuen hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi, jollaisena se opitaan ja käytetään koko organisaatiossa. Prosessi tuo tiedon muun organisaation saataville. Tässä tiedon luomisen prosessissa on neljä erilaista vaihetta tiedon muuttumiselle: sisäistäminen, socialisaatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen (Nonaka ja Takeuchi 1995).

Tiedon vaihtamisen kanavat ja tasot

Juholin (1999, 35) toteaa, että organisaatioiden käyttämien viestinnän kanavien lukumäärä on nykypäivänä suuri ja lisäksi on olemassa paineita kanavien määrän edelleen kasvattamiseen. Hänen mukaansa kanavat jakautuvat karkeasti kolmeen luokkaan: 1) kasvokkais- eli suullisiin, 2) painettuihin eli kirjallisiin, sekä 3) sähköisiin kanaviin.

Sähköisistä kanavista esimerkkeinä mainittakoon mm. sähköposti, intranet ja puhelin. Kanavista voimakkain on kuitenkin kasvokkaisuviestintä, ja sitä tulisi Juholinin mukaan käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn.

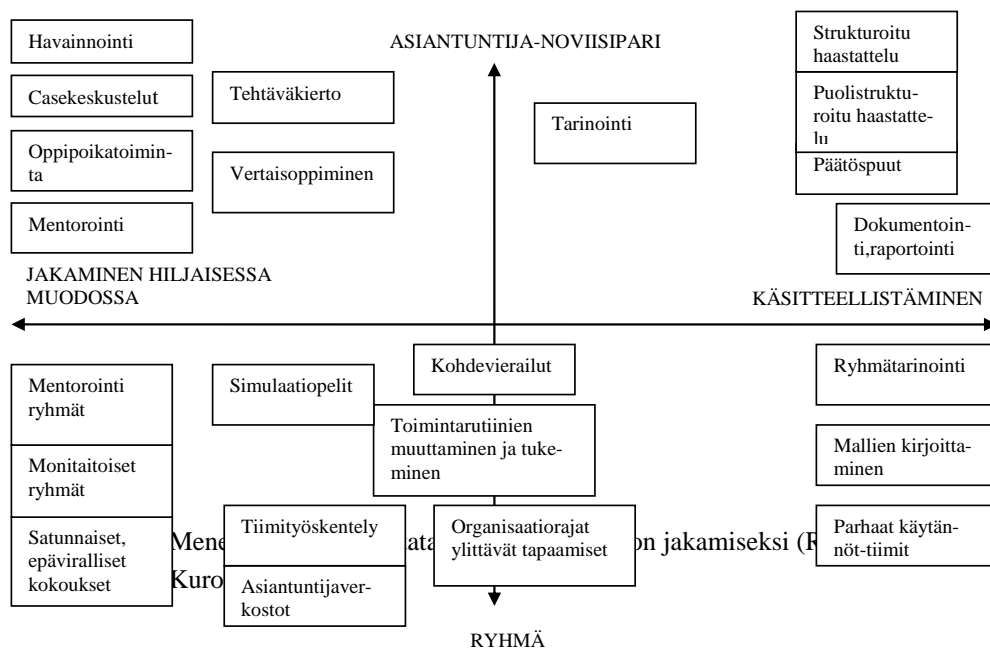
Ruokakeskon kaltaisessa yrittäjyyteen perustuvassa ketjuyrityksessä tiedon vaihtoa voi tapahtua yhtäältä *horisontaalisesti* ja toisaalta *vertikaalisesti*. Horisontaalisesti tietoa voidaan vaihtaa sekä ketjuyksiköiden välillä että ketjun kauppiaiden välillä. Vertikaalista tiedon vaihtoa puolestaan tapahtuu ketjuyksikön ja kauppiaan välillä.

Yrittäjyyteen perustuva ketju

Yrittäjyyteen perustuva ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketju-konseptin mukaisesti toimivista itsenäisistä ketjun kauppiaista ja näiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit, joiden käyttöoikeus luovutetaan sopimuksella yrittäjälle. Tämä nk. vertikaalisen ketjutoiminnan sopimus voi sisältää konseptin käyttöoikeuden lisäksi myös sopimuksen yrittäjän käyttöön luovutettavasta kauppapaikasta. Vertikaalisessa sopimuksessa on määritelty osapuolten edut ja velvoitteet sekä yhteistyön, johtosuhteiden ja päätöksenteon periaatteet. Ketjun kauppojen toiminta perustuu konseptin käsikirjoissa oleviin määrittämiin ja toimintatapoihin, joita yrittäjät ovat sopimuksen mukaisesti velvollisia noudattamaan ja toteuttamaan. Sopimuksen tehneet yrittäjät käyttävät ketjun liiketunnusta ja ketjuyksikön tarjoamia palveluja, kuten keskitettyä ostotoimintaa ja koulutusta. Ketjuyksikkö vastaa ketjuvalikoimatuotteiden hankinnasta, ketjumarkkinoinnista ja ketjukonseptien kehittämisestä. Yrittäjä harjoittaa liiketoimintaa sovitun työnjaon mukaisesti ja tämän vastuulla ovat mm. paikallismarkkinointi, paikallistuotteiden hankinta ja asiakassuhteiden vahvistaminen. Kauppiaas myös vastaa itse omasta tuloksestaan. (Kautto ja Lindblom 2004.)

Menetelmiä ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi

Rintala ja Kuronen (2006) ovat tutkimuksessaan listanneet kattavasti menetelmiä ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi. Rintalan ja Kurosen (mt.) laatimassa kuviossa (kuvio 1) menetelmät ja toimintatavat on jaettu yhtäältä sen perusteella, pyritäänkö niissä käsitteellistämään hiljaista tietoa vai jakamaan sitä hiljaisessa muodossa, ja toisaalta sen perusteella, sovelletaanko niitä suuremmassa ryhmässä vai pareittain.



Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan vastaajien käyttäytymistä, kokemuksia ja tunteuksia (Malhotra ja Birks 2006, 133). Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusmenetelmää. Hirsjärvi ym. (2005, 125) kirjoittavat, että tapaustutkimus (case study) tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tyypillisinä piirteinä mainitaan mm. se, että siinä valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, ja sen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Hirsjärvi ym. (mt., 126) jatkavat, että valittua yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on K-supermarket-ketju ja sen tiedon vaihdanta. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluin. Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että teema-haastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, ja siinä haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet, ovat tiedossa.

Haastateltavien valinta ja haastatteluiden suorittaminen

Haastateltaviksi valittiin yhteensä kuusi K-supermarket-kauppiasta ja neljä johtotehtävissä toimivaa henkilöä K-supermarket-ketjuyksiköstä. Ketjuyksikön edustajat haastateltiin ensin yleiskuvan saamiseksi, jonka jälkeen haasta-

teltiin kauppiaat. Kauppiashaastattelujen loppuvaiheessa haastateltavien vastaukset alkoivat seurata kokonaisuudessaan varsin samanlaisia uria, eli aineistossa oli jo havaittavissa kylläntymistä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (Uusitalo 1991, 84). Näihin on tässä tutkimuksessa pyritty. Haastattelurunko oli suunniteltu hyvin etukäteen, haastattelut nauhoitettiin kokonaan ja nauhojen äänenlaatu oli selkeä. Haastattelut myös litteroitiin välittömästi niiden päättymisen jälkeen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin kannalta tärkeää on aineiston kattavuus. Tulkinna ei myöskään pidä perustua satunnaisiin poimintoihin (Uusitalo 1991, 81). Tähän tutkimukseen on haastateltu yhteensä kymmentä henkilöä, ja kuten aiemmin todettiin, alkoivat haastateltavien vastaukset loppuvaiheessa seurata samoja uria, eli aineistossa oli havaittavissa kylläntymistä (Eskola ja Suoranta 1998, 62–64). Näin ollen voidaan olettaa, että lisähaastatteluilla ei oltaisi enää saatu tämän tutkimuksen kannalta uutta tai olennaista tietoa. Lisäksi Grönforsin (1982, 175) mukaan tutkimuksen aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tämäkin kriteeri täyttyi melko hyvin tässä tutkimuksessa.

Eskola ja Suoranta (1998, 210) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja pääasiallisin luotettavuuden kriteeri. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Grönfors (1982, 178) esittää, että kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan ajatella kenttätilanteen ja tutkimusraportin suhteena. Mitä tarkemman kuvan tutkimusraportti antaa kenttätöprosessista, sitä validimman voidaan tutkimuksen sanoa olevan.

Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin kuin kohdeorganisaatioon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin (Eskola ja Suoranta 1998, 61). On kuitenkin hyvä huomata, että Ruokakeskon sisällä aineistoa voi hyödyntää muissa ketjuissa.

K-supermarket-ketjuun kumuloitunut tietopääoma

Ketjuyksikössä tavoitteena tiedon dokumentointi

Ketjuyksikössä tietoa pyritään dokumentoimaan niin paljon kuin mahdollista. Ketjuyksikkö on vastuussa mm. kauppojen toimintaa kuvaavien ja ohjeistavien ketjukäsikirjojen tekemisestä. Ketjukäsikirjojen tavoitteena on kuvata parhaat toimintatavat ja käytännöt kaupan toiminnassa. Ketjuyksikkö on lisäksi vastuussa kaiken eksplisiittisen kassapäätteenformaation kokoamisesta ja hallinnoimisesta sekä lähettamisestä Ketjunetin välityksellä kauppiaille. Erään ketjuyksikön edustajan mukaan ketjuyksikön yksi tehtävä on ”pumpata” kauppiailta tietoa, joka on yleensä hiljaisessa muodossa, ja tämän jälkeen dokumentoida, jäsentää ja hyödyntää sitä. Tällainen tieto voisi tyypillisesti olla vaikka jonkin osaston toimintaan liittyviä kauppiiaan kehittämiä hyviä ideoita tai toimintatapoja.

Hiljainen ja eksplisiittinen tieto kauppiaiden toiminnassa

Kauppiaat käyttävät päivittäisessä työssään paljon eksplisiittistä tietoa päätöksenteon apuna. Tällainen tieto on tyypillisesti ketjuyksiköltä Ketjunetin kautta tulevaa koostettua tietoa ketjun kauppojen myynneistä, keskiostoksista, tuotoista jne. Kauppiaat seuraavat ja analysoivat näitä Ketjunetin kautta tulevia tietoja ja lukuja ja tekevät omia päätöksiään esimerkiksi hinnoitteluun tai valikoimiin liittyen sen pohjalta. Edellä mainitun kaltainen eksplisiittinen tieto ei kuitenkaan sinällään ole hyödyllistä ellei kauppiailta ole omaa hiljaisen tiedon avulla syntynyttä näkemystä siitä, miten eksplisiittistä tietoa tulee tulkita ja minkälaisia toimenpiteitä sen avulla kannattaa tehdä. Myös ketjukäsikirjat edustavat kauppiaiden käytössä olevaa eksplisiittistä tietoa.

Kauppiiaan työssä hiljaisella tiedolla on hyvin suuri, jopa ratkaiseva merkitys. Kauppiiaan oman osaamisen ja hiljaisen tiedon nähtiin olevan perusta kauppianaan toimimiselle, ilman niitä kauppias ei yksinkertaisesti selviäsi jatkuvasti muuttuvan ympäristön haasteista ja kovasta kilpailusta. Kun kauppiailta kysyttiin miten he toimisivat jos vastaan tulisi jokin ongelmatilanne kaupassa, vastaus oli useimmiten yksinkertaisesti ”omalla ammattitaidolla”. Esimerkiksi ketjukäsikirjoista ei kauppiaiden mukaan kannata etsiä vastausta ongelmatilanteisiin.

Kauppiaiden yksinkertainen vastaus ”ammattitaidolla” kuvastaa hyvin hiljaisen tiedon perusolemusta, sitä on vaikea pukea sanoiksi. Kauppiaat tietävät yleensä selviävänsä ongelmista, mutta eivät välttämättä osaa selittää miten se tapahtuu. Hiljainen tieto koostuukin esimerkiksi kognitiivisista malleista, joita yksilöt noudattavat tietyissä tilanteissa. Hiljaista tietoa leimaavia ominaisuuksia ovat lisäksi käytännöllisyys ja tilannesidonnaisuus. (Nonaka ja Takeuchi 1995, Ambrosini ja Bowman 2001.)

Yhteenvedo

Tavoitteena oli tunnistaa K-supermarket-ketjuun sitoutunutta tietopääomaa toisaalta ketjuyksikössä ja toisaalta ketjun kaupoissa. Taulukkoon 1 on vielä tiivistetty keskeiset tulokset.

Taulukko 1 K-supermarket-ketjuun kumuloitunut tietopääoma

	KETJUYSIKKÖ	KAUPPIAAT
K-supermarket-ketjuun kumuloitunut tietopääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Eksplisiittinen tieto koroostuu • Ketjuyksiköllä tärkeä rooli eksplisiittisen tiedon tuottajana • Hiljaista tietoa pyritään dokumentoimaan (käsi-kirjat, menettelyt) • Asiantuntijatyössä myös hiljaisen tiedon osuus merkittävä 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksplisiittistä tietoa (käsi-kirjat, Ketjunetti) käytetään apuna päätöksenteossa, osuus kuitenkin vähäisempi kuin hiljaisen tiedon • Hiljainen tieto ratkaisevan tärkeässä asemassa kauppiaan toiminnassa (ilmentymiä: ”osaaminen”, ”ammattitaito”) • Myös kollegoiden hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

Yhteenvedona voisi hiljaisen tiedon osalta sanoa, että sitä löytyy paljon sekä ketjuyksiköstä että kaupoista. Ketjuyksikössä hiljaista tietoa pyritään kuitenkin dokumentoimaan niin paljon kuin mahdollista, kun taas kaupoissa hiljaista tietoa on sitoutuneena kauppiaasyrittäjiin, joiden toiminta ja menestys rakentuvat pitkälti juuri hiljaisen tiedon varaan. Kauppioiden hiljaisen tiedon varaan rakentuvia näkemyksiä ja omaa osaamista tarvitaan mm. tehtäessä päätöksiä valikoimien ja palvelutason suhteen kauppapaikoittain voimakkaastikin vaihtelevissa kilpailuolosuhteissa. Kauppiat käyttävät eksplisiittistä tietoa puolestaan usein päätöksentekonsa tukena, ja yksi ketjuyksikön tehtävistä onkin saat-taa tätä eksplisiittistä tietoa kauppioiden ulottuville.

Tiedon vaihdanta K-supermarket-ketjussa horisontaalisesti ja vertikaalises-ti

Vertikaalista tiedonvaihtoa tapahtuu kauppioiden ja ketjuyksikön välillä, ho-risontaalista puolestaan kauppioiden välillä sekä eri ketjuyksiköiden välillä. K-supermarket-ketjun lukuisissa kokouksissa ja tapaamisissa tapahtuu sekä ho-risontaalista että vertikaalista tiedonvaihtoa, sillä niissä on mukana kauppiaita ja ketjuyksikön edustajia. Kokoukset ja tapaamiset ovatkin hyvin olennainen

osa K-supermarket-ketjun tiedonvaihtoa. Monet haastatelluista kauppiaista ja ketjuyksikön edustajista pitivät kokouksia ja tapaamisia jopa tärkeimpinä tiedonvaihdon keinoina. Kaksi kauppiasta ilmoitti, ettei kokousten ja tapaamisten lisäksi juuri muita keinoja kaipaakaan pitääkseen yhteyttä kauppiaskollegoihinsa.

Horisontaalinen tiedonvaihto

Tiedonvaihto eri ketjuyksiköiden välillä

Ketjuyksiköt voivat vaihtaa ja vertailla keskenään esimerkiksi edellisen vuoden myyntejä, tavoitteita ja niiden toteutumisia. Tällaista eksplisiittistä tietoa myös täydennetään esimerkiksi kokouksissa keskusteltaessa hiljaisella tiedolla. Ruokakeskon sisällä tiedonvaihtoa tapahtuu myös erilaisissa työryhmissä. Markkinoinnin palavereissa, joita pidetään vuosittain, on edustettuna kaikki ketjut. Samanlaisia palavereita on myös tavararyhmähallinnassa ja konseptikehityksessä ja näissä tapaamisissa tapahtuu ketjuyksiköiden välistä tiedonvaihtoa. Ruokakeskon eri ketjujen edustajat tapaavat myös kuukausipalavereissa, joissa käsitellään ketjujen yhteisiä aiheita. Ruokakeskossa on myös ohjausryhmiä, joihin kuuluu useamman ketjun edustajia.

Tiedonvaihto eri ketjuja edustavien kauppiaiden kesken

Eri ketjuja edustavien kauppiaiden kesken tapahtuvaa horisontaalista tiedonvaihtoa rajoittavat lainsäädännölliset tekijät. Kilpailuvirasto on kieltänyt kauppojen välisen horisontaalisen yhteistyön. Tällaiseksi voidaan katsoa esimerkiksi hintatietojen vaihtaminen. Eri ketjuja edustavien kauppiaiden tiedonvaihto on kuitenkin jo luonnollisistakin syistä vähäistä tai lähes olematonta. Ruokakeskon eri ketjut nimittäin kilpailevat keskenään, joten muiden ketjujen kauppiaille ei edes haluta luovuttaa sellaisia tietoja, joista olisi kilpailijalle hyötyä.

Tiedonvaihto samaa ketjua (K-supermarket) edustavien kauppiaiden kesken

Sekä ketjuyksikön edustajat että kauppiaat olivat yhtä mieltä siitä, että kauppiaat vaihtavat eniten tietoa oman ketjunsä kauppiaiden kanssa. Saman ketjun kauppiaiden kesken tapahtuvaa tiedonvaihtoa luonnehdittiin usein hyvin avoimeksi ja aktiiviseksi. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että koska nykyään kaikki näkevät Ketjunetin kautta tulevista raporteista ja yhteenvedoista toistensa myynnit, tuotot ja tulot, ei kenenkään tarvitse enää pantata tietoa.

Haastateltavat kiittelivätkin tiedonvaihdon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Avointa tiedonvaihdon kulttuuria myös korostetaan mm. luottamuskauppiaiden toimesta.

Kauppiaiden välisessä tiedonvaihdossa yleisin kanava on puhelin. Monet kauppiaat soittelevat toisille kauppiaille päivittäin ja kyselevät kuulumisia, kaupankäyntiin liittyviä asioita, toisten mielipiteitä jne. Puhelinta pidettiin parhaana ja ennen kaikkea nopeimpana kanavana kun on kyse kahden kauppiaan välisestä tiedonvaihdosta. Kauppiaat eivät vaihda tietoa kenen tahansa kollegan kanssa, vaan suurin osa tiedonvaihdosta käydään ”kaverikauppiaiden” kesken. Tällaiset kaverisuhteet ovat saattaneet syntyä esimerkiksi kauppiaskoulutuksen aikana. Usein samalla alueella toimivat kauppiaat ovat myös paljon yhteydessä toisiinsa, ja he saattavat tehdä esimerkiksi yhteistä markkinointia.

Vaikka suuri osa kauppiaista kertoi olevansa aktiivisesti yhteydessä kollegoihinsa, poikkeuksiakin löytyi. Eräs hyvin pitkän uran omaava kauppias kertoi, ettei yksinkertaisesti kokenut tarvetta olla yhteydessä tai vaihtaa tietoa muiden kanssa. Hän ei myöskään uskonut että hyötyisi siitä jos hän esimerkiksi soittelisi muille kauppiaille vaihtaakseen tietoa. Hän kuitenkin lisäsi, että mikäli jotain kysyttävää tulee, voi hän ilman muuta tarttua puhelimeen ja soittaa lähes kenelle kollegalle tahansa.

Sähköpostia kauppiaat kertoivat pitävänsä hyödyllisenä, varsinkin jos viesti halutaan lähettää suurelle ryhmälle. Kasvokkain tapahtuvaa tiedonvaihtoa tapahtuu K-supermarket kauppiaiden välillä esimerkiksi säännöllisesti järjestettävissä aluekokouksissa. Epävirallisia kokouksia saatetaan lisäksi pitää samalla alueella toimivien kauppiaiden kesken. Eräs kauppias kertoi että heillä on oma epävirallinen ryhmä, joka kokoontuu silloin tällöin keskustelemaan yhteisistä asioista, kuten kuluista ja niiden hallinnasta.

Kauppiaat ovat usein myös vapaa-aikanaan tekemisissä toistensa kanssa, jolloin tietoa voidaan vaihtaa vaikka yhteisen harrastuksen parissa hieman epävirallisemmin ja rennommissa merkeissä. Kauppiaille on lisäksi ammattilehtiä, kuten Kauppiaslehti sekä Kehittyvä Kauppa. Näissä lehdissä voidaan kertoa esimerkiksi hyvistä toimintavoista tai kauppiaiden onnistumisista. Niissä julkaistaan myös erilaisia tilastoja, lukuja ja kehityksiä. Tarkimmillaan kauppiaat saattoivat vaihtaa toistensa kanssa hyvinkin yksityiskohtaista tietoa, esimerkiksi käydä toistensa tuloslaskelmat läpi. Lisäksi kauppiaat vaihtavat ja vertailevat erilaisia tunnuslukuja, tehoja, organisaatiorakenteita, organisaatioiden kehittämistä, tai vaikkapa koulutusasioita. Vaihdeettava tieto on siis usein eksplisiittistä, mutta kauppiaat keskustelevat myös asioista, kuten työvoiman käytöstä, jotka määräytyvät osaamisen ja hiljaisen tiedon perusteella.

Vertikaalinen tiedonvaihto

Ketjuyksiköstä kauppiaille kulkeva tieto

Dokumentoitua, eksplisiittistä tietoa kulkee ketjuyksiköstä kauppiaille erilaisina raportteina ja yhteenvetoina pääasiassa Ruokakeskon intranetin (Ketjunet) sekä sähköpostin kautta. Ketjunetin kautta kauppiat saavat paljon esimerkiksi myyntiin, markkinointiin, uutuustuotteisiin, ja hinnoitteluun liittyvää tietoa. Ketjuyksikkö kerää kauppojen viikkomyynnit ja tunnusluvut, kokoaa ja työstää niitä ja lopulta lähettää ne koottuna kauppoille.

Keskeinen kanava ketjuyksikön ja kauppioiden välisessä tiedonvaihdossa ovat aluekokoukset. Aluekokouksissa ketjuyksikön edustajat kertovat suunnitelmistaan ja käyvät läpi yhteisiä asioita, välittäen tietoa kauppiaille. Myös suunnitteluryhmissä tapahtuu ketjuyksikön ja kauppioiden välistä tiedonvaihtoa. Näistä tapaamisista laaditut muistiot ovat lisäksi kauppiaille menevää dokumentoitua tietoa. Kasvokkain tapahtuvaa tiedonvaihtoa on lisäksi johtokunnan kokouksissa. Ketjun johtokunta muodostuu kauppiaista. Ketjun johtokunnan kokouksissa on kuitenkin mukana myös ketjuyksikön edustajia. Näissä johtokunnan kokouksissa sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa vaihdetaan.

Suurin osa kauppiaista koki ketjuyksiköstä heille päin tulevan tietoa vähintään riittävästi, itse asiassa suurin osa koki saavansa jopa liikaa tietoa. Kauppiat kertoivat saavansa Ketjunetin kautta niin paljon tietoa, että he kokivat vaikeaksi sen kaiken omaksumisen ja toteuttamisen kauppoissa.

Kauppiailta ketjuyksikköön kulkeva tieto

Kauppojen tietojärjestelmistä lähtee päivittäin tietoa automaattisesti ketjuyksikölle. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi myynnit, keskiostokset jne. Kauppiat lähettävät ketjuyksikköön lisäksi viikoittain tehdyt työtunnit. Muutoin kauppiailta ketjuyksikköön päin tapahtuva tiedonkulku on luonteeltaan epäsystemaattista. Kauppioiden ottaessa yhteyttä ketjuyksikköön päin, on kanavana usein puhelin, ja asia saattaa koskea esimerkiksi jotakin epäkohtaa, johon he haluavat parannuksen tai selityksen.

Yhteenveto

Ruokakeskossa tapahtuu vertikaalista tiedonvaihtoa ketjuyksikön ja kauppioiden välillä. Horisontaalista tiedonvaihtoa puolestaan on eri ketjuyksiköiden välinen, sekä kauppioiden keskinäinen tiedonvaihto. K-supermarket-ketjun kauppioiden sisäistä tiedonvaihtoa voi luonnehtia hyvin avoimeksi ja aktiiviseksi. Ketjuyksikön ja kauppioiden välillä kulkee päivittäin suuret määrät tietoa, pääosin Ketjunetin välityksellä. Eri ketjujen kauppioiden välillä tapahtuva

horizontaalinen yhteistyö on kiellettyä. Taulukossa 2 on tiivistettynä keskeiset tulokset.

Taulukko 2 Tiedon vaihdanta K-supermarket-ketjussa

	KETJUYKSIKKÖ	KAUPPIAAT
Tiedon vaihdanta K-supermarket-ketjussa	<ul style="list-style-type: none"> • Kokouksia pidettiin tärkeinä • <u>Vertikaalinen tiedonvaihto:</u> • Ketjuyksiköstä tietoa kauppiaille pääasiassa Ketjunetin välityksellä • Luottamuskauppiastoiminta • <u>Horizontaalinen tiedonvaihto:</u> • Ketjuyksiköiden välistä tiedonvaihtoa tapahtuu mm. ketjujen yhteisissä kokouksissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokouksia pidettiin tärkeinä • Luottamuskauppiastoiminta • <u>Vertikaalinen tiedonvaihto:</u> Kauppiaat ottavat yhteyttä ketjuyksikköön pääasiassa puhelimitse • Ketjunetin kautta kauppiaille jopa liikaakin tietoa • <u>Horizontaalinen tiedonvaihto:</u> • Kilpailuvirasto kieltää horisontaalisen yhteistyön eri ketjuja edustavien kauppiaiden välillä • K-supermarket-kauppiaiden välinen tiedonvaihto avoimena, aktiivista, usein kanavana puhelin

Hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen eksplisiittiseksi K-supermarket-ketjussa

Ruokakeskossa on jo pitkään tunnistettu heidän kauppiasyrittäjissään piilevä huomattava tiedon määrä ja potentiaali, ja Ruokakesko pyrkiikin entistä enemmän hyödyntämään kauppiaiden hiljaista tietoa, osaamista ja hyviä toimintatapoja.

Kokoukset ja tapaamiset

K-supermarket ketjussa erilaiset kokoukset ja tapaamiset ovat hyvin olennaisia keinoja hiljaisen tiedon jakamisessa ja vaihtamisessa. Kokouksissa ja tapaamisissa tapahtuu sekä hiljaisen jakamista hiljaisessa muodossaan keskusteluissa, että hiljaisen tiedon dokumentointia eksplisiittiseen muotoon kauppiaiden itsensä (esim. omat powerpoint-kalvot) että ketjuyksikön edustajien puolesta.

Suunnitteluryhmät

Suunnitteluryhmiä on muodostettu erilaisten kaupan toimintojen, kuten markkinoinnin ja tavararyhmähallinnan ympärille, joissa suunnitellaan valikoimaratkaisuja ja markkinoitavia tuotteita. Suunnitteluryhmissä on mukana sekä ketjuyksikön edustajia että kauppiaita.

Kauppiaskokoukset

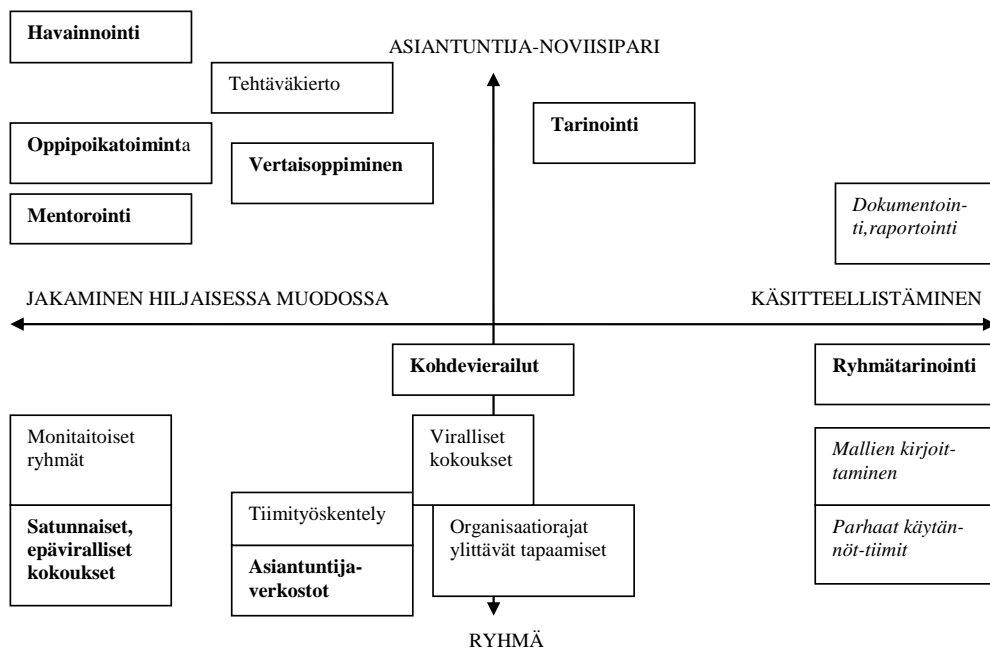
Valtakunnallisissa kauppiaskokouksissa ovat koolla kaikki K-supermarket-kauppiat. Tämän johdosta näissä kokouksissa on erittäin hyvät edellytykset kauppiaiden väliselle tehokkaalle hiljaisen tiedon vaihdannalle ja levittämiselle. Ketjuyksikkö voi pyytää tietyn asian hyvin osaavaa kauppiasta pitämään puheenvuoron/esityksen kyseisestä asiasta kauppiaskokouksessa, jolloin kyseisen kauppiaan osaamista välittyy myös muille ketjun kauppiaille.

Aluekokoukset

K-supermarket ketjun kaupat on jaettu kahdeksaan alueeseen, ja kullakin alueella järjestetään oma aluekokous. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun kauppiaila on oma aluekokouksensa. Aluekokoukset tuovat kunkin alueen kauppiat yhteen ja näin mahdollistavat kasvokkain tapahtuvan, tehokkaan tiedon jakamisen. Aluekokouksissa kauppiat pitävät esityksiä ja puheenvuoroja, jotka josinällään viestivät esityksen pitäjän hiljaista tietoa muille paikallaolijoille. Myös puheenvuorojen aikaansaama keskustelu ja kommentointi tuovat esille kunkin kauppiaan hiljaista tietoa ja näkemyksiä asioihin. Lähes kaikki kauppiat pitivät aluekokouksia hyvinä tilaisuuksina vaihtaa tietoa kollegoidensa kanssa.

Keskeiset menetelmät ja toimintatavat hiljaisen tiedon jakamiseksi K-supermarket-ketjussa

Kuvioon 2 on koottu tämän tutkimuksen perusteella keskeisimmät K-supermarket-ketjussa käytössä olevat menetelmät ja toimintatavat hiljaisen tiedon jakamiseksi. Pohjana on käytetty Rintalan ja Kurosen (2006, kuvio 1) esittämää toimintatapavalikoimaa, jota on täsmennetty poistamalla sellaiset toimintatavat, jotka eivät tämän tutkimuksen tulosten perusteella ole käytössä K-supermarket-ketjussa. Kuvioon on myös lisätty ”viralliset kokoukset ja tapaamiset”, joita ei ole alkuperäisessä kuviossa, mutta jotka ovat erittäin oleellisia K-supermarket-ketjussa. Kauppiaiden toimivat kokemustenvaihtoryhmät on tässä kuviossa katsottu kuuluvaksi virallisiin kokouksiin ja tapaamisiin. Alkuperäisessä, erittäin kattavassa Rintalan ja Kurosen kuviossa menetelmiä ja toimintatapoja on yhteensä 22. Kuviossa 2 niitä on tunnistettuna 17, joten voidaan todeta, että K-supermarket-ketjun toimintatapavalikoima on monipuolinen.



Kuvio 2 Keskeiset menetelmät ja toimintatavat hiljaisen tiedon jakamiseksi K-supermarket-ketjussa

Kuviossa 2 ne menetelmät, jotka korostuvat selkeästi kauppiaiden toiminnassa, kuten oppipoikatoiminta, on kirjoitettu lihavoidulla tekstillä. Kursi-

voidulla tekstillä puolestaan on kirjoitettu ketjuyksikön toiminnassa korostuvat menetelmät. Loput menetelmistä (normaali fontti) ovat käytössä sekä kauppiaille että ketjuyksikössä. Jaottelu on suuntaa antava, ja useimpia tapoja saateetaan jossakin määrin käyttää sekä ketjuyksikön että kauppiaiden toimesta. Kuviossa 2 voidaan huomata, että kauppiaiden suosimat toimintatavat sijoittuvat suurimmaksi osaksi kuvion vasemmalle puolelle, eli niissä hiljaista tietoa jaetaan hiljaisessa muodossa (esim. oppipoikatoiminta). Ketjuyksikön aktiivisesti käyttämät toimintatavat taas näyttäisivät sijoittuvan kuvion oikealle puolelle, eli niissä hiljaista tietoa pyritään käsitteellistämään.

Kauppiat toivoivat ketjuyksiköltä lisää aktiivisuutta, esim. kohdevierailuita kauppoihin, jolloin ketjuyksikköön saataisiin siirrettyä kaupan arjessa tarvittavaa hiljaista tietoa. Suositeltavaa olisikin, että hiljaisen tiedon dokumentoimisen lisäksi ketjuyksikössä tunnettaisiin menetelmät, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa hiljaisessa muodossaan.

On myös hyvä huomata, että kuvion keskivaiheilla sijaitsevat toimintatavat, kuten viralliset kokoukset, ovat hyvä ”silta” kahden ääripään, käsitteellistämisen ja hiljaisessa muodossa jakamisen, välillä. Esim. virallisissa kokouksissaan voi tapahtua sekä tiedon jakamista hiljaisessa muodossa että käsitteellistämistä (dokumentointia).

Kauppiaiden omia ehdotuksia hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen

Kun kauppiailta itseltään kysyttiin hyviä keinoja tiedon vaihtamiseksi toisten kauppiaiden kanssa, mainitsivat he usein kokemustenvaihtoryhmät. Kokemustenvaihtoryhmillä tarkoitetaan tilaisuuksia, joihin esimerkiksi samalla alueella toimivat tai samankokoisia kauppvoja pitävät kauppiat kokoontuvat yhteen tilaan vaihtamaan tietoa ja kokemuksia. Kokemustenvaihtoryhmiin osallistuvien kauppiaiden lukumäärä voisi olla esimerkiksi 5–15, jolloin keskustelussa päästäisiin paljon tarkemmalle tasolle kuin useiden kymmenien tai satojen kauppiaiden virallisissa kokouksissa.

Yhteenveto

K-supermarket-ketjussa erilaiset kokoukset ja tapaamiset ovat erittäin olennaisia jaettaessa ja levitettäessä kauppiaiden hiljaista osaamista. Tämä tuli esille niin kauppiaiden ja ketjuyksikön edustajien haastatteluissa, ja lisäksi nämä havainnot ovat yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa (ks. esim. Sydänmaanlakka 2001, Juholin 1999). K-supermarket ketjun kokouksissa, kuten esimerkiksi valtakunnallisessa kauppiaskokouksessa tai aluekokouksissa, kauppiat vaihtavat kasvokkain hiljaista tietoa hiljaisessa muodossaan. Lisäksi niissä tapahtuu hiljaisen tiedon dokumentointia eksplisiittiseen muotoon sekä

kauppiaiden itsensä että ketjuyksikön edustajien puolesta. Erittäin hyödyllisinä nähtiin myös kauppiaiden valmistelemat esitykset, joita suunnitellessaan he dokumentoivat itse omaa osaamistaan. Kauppiaat toivoivat lisäksi ketjuyksikön edustajien vierailevan useimmin kaupoissa, jotta heille välittyisi näkemystä kaupan arjesta. Taulukkoon 3 on tiivistetty keskeiset tulokset.

Taulukko 3 Hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen eksplisiittiseksi K-supermarket-ketjussa

	KETJUYKSIKKÖ	KAUPPIAAT
Hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen eksplisiittiseksi K-supermarket-ketjussa	<ul style="list-style-type: none"> • Ketjuyksikön edustajat korostivat erilaisten koustien ja tapaamisten merkitystä • Alakonseptivastaavat käyvät kaupoissa • Mallien ja menettelyjen kuvaaminen • Parhaat käytännöt-tiimit käsikirjoja tehtäessä • Dokumentointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppiaat korostivat henkilökohtaisia kanavia ja suoraa kokemustenvaihtoa muiden kauppiaiden kanssa • Kohdevierailut toisiin kauppoihin ja havainnointi • Kauppiasharjoittelu • Toivottiin lisää kauppavierailuja ketjuyksiköltä • Epäviralliset tapaamiset • Asiantuntijaverkostot • Tarinointi

Rintala ja Kuronen (2006) ovat omassa tutkimuksessaan tunnistaneet kattavasti erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi. Myös tässä tutkimuksessa pystyttiin K-supermarket-ketjusta tunnistamaan suuri osa Rintalan ja Kurosen (mt.) esittämistä keinoista. Näistä keinoista ehkä laajimmassa mittakaavassa olivat käytössä oppipoikatoiminta (”kauppiasharjoittelu”), kohdevierailut, sekä epäviralliset kokoukset ja tapaamiset. Myös tarinointi (esim. onnistumisista kertominen) on tehokas keino hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi kauppiaiden muodostamat verkostot täyttävät Rintalan ja Kurosen (mt.) kuvailemat asiantuntijaverkoston kriteerit.

Taulukko 4 Tutkimuksen keskeiset tulokset

	KETJUYKSIKKÖ	KAUPPIAAT
1. K-supermarket-ketjuun kumuloitunut tietopääoma	<ul style="list-style-type: none"> Eksplisiittinen tieto korostuu Ketjuyksiköllä tärkeä rooli eksplisiittisen tiedon tuottajana Hiljaista tietoa pyritään dokumentoimaan (käsikirjat, menettelyt) Asiantuntijatyössä myös hiljaisen tiedon osuus merkittävä 	<ul style="list-style-type: none"> Eksplisiittistä tietoa (käsikirjat, Ketjunetti) käytetään apuna päätöksenteossa, osuus kuitenkin vähäisempi kuin hiljaisen tiedon Hiljainen tieto ratkaisevan tärkeässä asemassa kauppiaan toiminnassa ("osaaminen", "ammattitaito") Myös kollegoiden hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen
2. Tiedon vaihdanta K-supermarket-ketjussa	<ul style="list-style-type: none"> Kokouksia pidettiin tärkeinä <u>Vertikaalinen tiedonvaihto</u>: Ketjuyksiköstä tietoa kauppiaille pääasiassa Ketjunetin välityksellä Luottamuskauppiastointia <u>Horisontaalinen tiedonvaihto</u>: Ketjuyksiköiden välistä tiedonvaihtoa tapahtuu mm. ketjujen yhteisissä kokouksissa 	<ul style="list-style-type: none"> Kokouksia pidettiin tärkeinä Luottamuskauppiastointia <u>Vertikaalinen tiedonvaihto</u>: Kauppiaat ottavat yhteyttä ketjuyksikköön pääasiassa puhelimitse Ketjunetin kautta kauppiaille paljon, jopa liikaakin tietoa <u>Horisontaalinen tiedonvaihto</u>: Kilpailuvirasto kieltää horisontaalisen yhteistyön eri ketjuja edustavien kauppojen välillä K-supermarket-kauppiaiden välinen tiedonvaihto avointa, aktiivista, usein kanavana puhelin
3. Hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen eksplisiittiseksi K-supermarket-ketjussa	<ul style="list-style-type: none"> Ketjuyksikön edustajat korostivat erilaisten kokousten ja tapaamisten merkitystä Alakonseptivastaavat käyvät kaupoissa Mallien ja menettelyjen kuvaaminen Parhaat käytännöt-tiimit käsikirjoja tehtäessä Dokumentointi 	<ul style="list-style-type: none"> Kauppiaat korostivat henkilökohtaisia kanavia ja suoraa kokemustenvaihtoa muiden kauppiaiden kanssa Kohdevierailut toisiin kauppoihin ja havainnointi Kauppiasharjoittelu Toivottiin lisää kauppavierailuja ketjuyksiköltä Epäviralliset tapaamiset Asiantuntijaverkostot Tarinointi

Lähteet

- Ambrosini, V. – Bowman, C. (2001) Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, Vol. 38(6).
- Bhatt, G. D. (2001) KM in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People. *Journal of KM*, Vol. 3(2), 100.
- Bollinger, A. – Smith, R. (2001) Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5(1), 8–18.
- Choi, B. – Lee, H. (2003) An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance. *Information & Management*, Vol. 40(5), 403–417.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino, Tampere.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Juva.
- Hirsjärvi S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Juholin, E. (1999) *Sisäinen viestintä*. WSOY, Juva.
- Kautto, M. – Lindblom, A. (2004) *Kauppan Ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Malhotra, N. K. – Birks, D. F. (2006) *Marketing Research*. 2. painos. Prentice Hall, Essex.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Perez, J. R. – Pablos P. O. (2003) KM and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of KM*, Vol. 7(3), 82–91.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Routledge, Kegan Paul, London.
- Rintala, N. – Kuronen, T. (2006) How to Share Tacit Nuclear Knowledge. *International Journal of Nuclear Knowledge Management*, Vol. 2(2), 121–133.
- Sydänmaanlakka, P. (2000) *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari, Helsinki.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

STRATEGIATYÖN MERKITYS TAVARATALOKETJUN MENESTYMISELLE: CASE ANTTILA OY

Hietaniemi Maria

Johdanto

Kotimaiset kaupan alan yritykset kamppailevat elinkykyisyytensä puolesta varsin haastavassa kilpailuympäristössä. Kilpailu on kiristynyt ja saanut uusia muotoja kansainvälisten kauppaketjujen työntyessä yhä voimakkaammin kaupan kaikille toimialoille. (Kautto & Lindblom 2004, 12.) Vähittäiskaupan eri myymälätyypit ovat alkaneet muistuttaa yhä enemmän toisiaan samankaltaisilla tuotevalikoimillaan sekä yhdenmukaisella hintatasollaan. Kaupan alan kansainvälistymisestä sekä rakennemuutoksista ovat kärsineet erityisesti tavaratalot, jotka asemoituvat jonnekin hypermarketien ja erikoistavarakauppojen välimaastoon: hypermarketit myyvät tavaraa halvemmalla ja erikoistavarakaupat paremmalla palvelulla kuin tavaratalot. 1990-luvulta lähtien useiden tavaratalojen myyntiluvut ovat laskeneet ja tavaratalon on todettu olevan maailman laajuisesti kuoleva liiketyppi. Toisaalta myös menestystarinoita tunnetaan, kuten tämän tutkimuksen case-yritys Anttila Oy. Anttilassa tehtiin harkittu strateginen suunnan muutos 1990-luvun loppupuolella, jonka seurauksena yritys saavutti menestystä useita vuosia jatkuneiden taloudellisten vaikeuksien jälkeen.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten Anttila Oy:ssä on onnistuttu luomaan menestystä strategisen johtamisen avulla. Tutkimuksen pääongelmana on tarkastella *millaisia strategian laadinta- ja toimeenpanoprosesseja sovelletaan nykyaikaisessa, hyvin menestyvässä, tavarataloketjussa sekä millaisin resurssein niiden mukainen strategiatyö toteutuu*. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan 1990-luvun lopulla Anttila Oy:ssä alkanutta strategista muutosta sekä sen impulsseja, suunnittelua, implementointia sekä lopputulemaa ja pyritään sitä kautta selvittämään millaisten strategisten resurssien ja osaamisen avulla Anttila pystyi luomaan menestystä vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

Anttila Oy:n strateginen muutos alkoi vuonna 1999 vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Tavaratalojen myyntiluvut alkoivat laskea 1990-luvulta lähtien hypermarketien ja ulkomaisten erikoistavaraketjujen suurentaessa osuuttaan kulutuspotista. Myös Anttilan toiminnan kehittyminen pysähtyi useiksi vuosiksi 1990-luvulla. Vuosituhannen vaihteessa Anttilassa käynnistettiin laajamittainen strategiauudistus. Elintarvikekaupasta päätettiin luopua kokonaan ja strategian päähuomio päätettiin kiinnittää tavarahankinnasta asiakkaisiin ja heidän odotuksiinsa.

Empiirinen tutkimus Anttila Oy:n strategiatyöstä päätettiin toteuttaa liikkeenjohton haastattelujen muodossa, koska liikkeenjohto on ollut keskeisessä asemassa yrityksen strategisessa suunnittelussa ja sen toteuttamisessa. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta kevään 2007 aikana. Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä Anttila Oy:n keskusyksiköstä eli ketjujohdosta, ja lisäksi haastateltiin kolmea tavaratalojohtajaa. Haastattelujen tukena käytettiin painettua materiaalia, kuten vuosikertomuksia, esitteitä ja Anttilan laatu-palkintohakemusta vuodelta 2004.

Tutkimusmenetelmä

Eskolan & Suorannan (1998,14) mukaan tutkimukseen tarvittavan tiedon laatu määrittää yleensä sen, miten tieto käytännössä kerätään. Pääsääntöisesti voidaan käyttää joko kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta tai kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Tässä tutkielmassa on perusteltua käyttää kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää, sillä tutkielmassa pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa suhteellisen pienestä vastaajajoukosta, eikä tuloksia käsitellä tilastollisesti.

Laadullisen tutkimusotteen tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaus eli case-tutkimus, sillä se soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tutkitaan todellisen elämän päätöksiä, organisaatioita tai prosesseja, joissa monet muuttajat vaikuttavat lopputulemaan (Yin 2003, 7–13). Tapaustutkimusta voidaan siis käyttää, kun halutaan tietoa erityistapauksista, yksittäisistä ilmiöistä, tai kun tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltainen (Hirsjärvi & Hurme 1988, 58).

Aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aiheet eli teemat

ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia. Teemahaastattelu sopii yksityiskohtaisiin kokemuksiin, pitkien prosessien ja kausaali- ketjujen kartoittamiseen sekä vastaajan kannalta merkityksellisten asioiden selvittämiseen.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja ne suoritettiin huhtikuussa 2007. Keskustelujen ohjaamiseksi käytettiin haastatteluissa haastattelurunkoa (ks. liitteet 1 ja 2). Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä Anttila Oy:n keskusyksiköstä eli ketjujohdosta, ja lisäksi haastateltiin kolmea tavaratalojohtajaa. Pääsääntönä haastateltavien valinnassa oli, että haastateltava tunsi yrityksen historian pitkältä ajanjaksolta ja että haastateltava oli ollut keskeisessä asemassa yrityksen strategiatyössä. Toimeksiantajan toiveesta haastattelut päätettiin pitää anonymoina. Haastateltavien sitaattit koodattiin empiirisessä osiossa siten, että ketjujohtajista käytetään koodeja K1-K5 ja tavaratalojohtajista koodeja T1-T3.

Tutkija päätti nauhoittaa kaikki kahdeksan haastattelua, mikä mahdollisti täysipainoisen keskittymisen itse haastatteluun, ei muistiinpanojen tekemiseen. Haastattelumateriaalia kertyi runsaasti, noin viisikymmentä A4-liuskaa. Haastateltujen vastaukset tukivat pitkälti toisiaan, joskin kukin henkilö painotti oman työnsä kannalta keskeisiä tekijöitä. Haastattelut purettiin nauhalta sanatarkasti tekstimuotoon välittömästi haastattelujen jälkeen. Tällä pyrittiin varmistamaan haastattelujen mahdollisimman oikea tulkinta analyysin myöhemmässä vaiheessa. Aineisto koodattiin värikoodein siten että eri värit edustivat teemahaastattelun eri aihealueita, jonka jälkeen haastateltujen vastaukset koottiin yhteen aihealueittain. Tällä tavoin vastauksia pystyttiin vertaamaan keskenään sekä muodostamaan kokonaiskuva aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioitaessa hyödynnetään yleisesti tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteettikysymys on laadullisessa tutkimuksessa läsnä koko tutkimusprosessin ajan: tutkimusasetelman rakentamisesta aina aineiston analyysiin ja tulkintaan asti (Pyörälä 1995, 14). Laadullisessa tapaustutkimuksessa validiteettia arvioidaan sen mukaan, miten onnistuneesti tutkittava ilmiö saadaan esiin, perustuuko tulos tunnistettavalla tai todistettavalla tavalla aineistoon, lisääkö se tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja antaako se lisävalaistusta aiheeseen. Hirsjärven ym. (1997, 214) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Tämän tutkimuksen kohdalla validiteettia on pyritty kasvattamaan muun muassa yrityksen sekä tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella sekä käyttämällä monipuolista aineistoa (haastattelut ja painettu materiaali, kuten vuosikertomukset, esitteet sekä prosessikuvaukset). Käsitem-

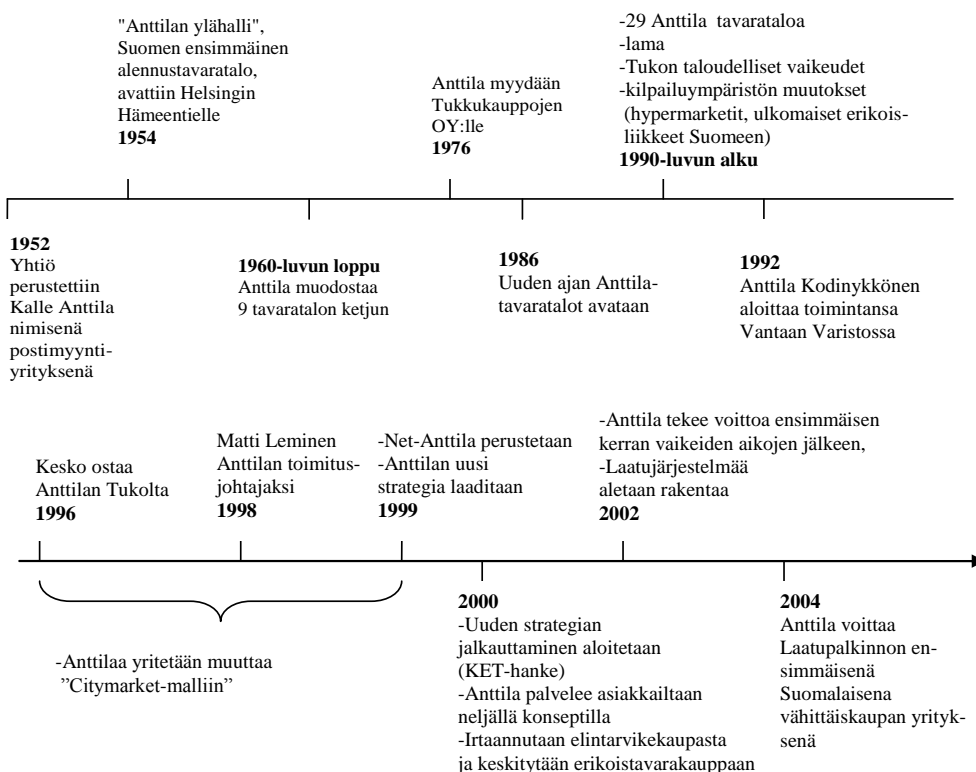
validiteettiä varmistettiin tutustumalla etukäteen ilmiön käsitteistöön ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä yrityksen erityispiirteisiin.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että useamman tutkijan tarkastellessa samaa ilmiötä samoin menetelmin, tulisi heidän päätyä suurin piirtein samoihin tuloksiin. (Hirsijärvi ym. 1997, 214.) Tämän tutkimuksen voidaan katsoa olevan reliaabeli siksi, että haastateltavien antamat tiedot ovat keskenään samansuuntaisia ja tukevat lisäksi painettua materiaalia. Tutkija on myös valinnut tekstissä esitetyt sitaatit harkiten, ja pyrkinyt niiden avulla selvittämään tekemiensä tulkintojen lähtökohtia sekä lisäämään näin tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimustuloksia käsitellään seuraavaksi.

Anttila Oy:n strategiatyö ja keskeiset menestystekijät

Anttila Oy kuuluu Kesko-konserniin ja harjoittaa vähittäiskauppaa kolmella konseptilla: Anttila tavaratalot, Kodin Ykköset ja NetAnttila. Anttila tavarataloja on kaikkiaan 28 ja Kodin Ykkösiä on 8 eri puolella Suomea. Yhtiö perustettiin 1952 Kalle Anttila Oy nimisenä postimyyntiyrityksenä. Liikeideana oli myydä käyttötavaraa postitse edulliseen hintaan. Anttilan tavaratalotoiminta laajeni 1960-luvun loppuun mennessä Etelä-Suomen alueella toimivaksi yhdeksän yksikön alennustavarataloketjuksi.

Vuonna 1976 Anttila myytiin Tukkukauppojen Oy:lle. Kymmenen vuotta myöhemmin käynnistettiin vahvassa noususuhdanteessa halpahallimaisen tavaratalokonseptin uudistus hyvätasoiseksi tavarataloksi ja investointiohjelma tavarataloketjun laajentamiseksi. Uusien yksikköjen valmistuttua Anttila tavarataloja oli yhteensä 29. Laajentuminen sijoittui aikaan, jolloin rakentamisen kustannukset olivat korkeimmillaan ja koko uudistus valmistui 90-luvun alussa alkaneeseen lamaan. Kun lama vielä kosketti erityisesti Anttilan asiakaskuntaa, oli seurauksena 1980-luvun loppupuolella saavutetun hyvän tulostason romahtaminen. Tukkukauppojen Oy:n taloudellisista vaikeuksista johtuen Anttilan toiminnan kehitys pysähtyi 1990-luvun alussa useiksi vuosiksi. Vuonna 1996 Anttila ostettiin osaksi Keskoa ja kolme vuotta myöhemmin yrityksessä aloitettiin laajamittainen strategiamuutos. Anttilan historian vaiheita on hahmotettu alla olevassa aikajanassa (kuviot 1).



Kuvio 1 Aikajana Anttilan historian kriittisistä tapahtumista (haastattelut sekä Anttilan lautupalkintohakemus vuodelta 2004)

Lähtötilanne strategiselle muutokselle

Ennen 1990-luvun lopulla käynnistynyttä strategiamuutosta Anttilaa pidettiin osto-orientoituneena ”halpa-tavarataloketjuna”. Toiminta-ajatuksena oli ostaa tavaraa mahdollisimman suurista eriä ja saavuttaa sitä kautta skaalaetuja. Vaikka hinnat saatiin pidettyä kilpailukykyisinä, olivat valikoimat haastateltujen mukaan sekavia ja lisäksi kärsittiin tuotteiden laatuongelmasta. Toiminnassa keskityttiin pääasiassa siihen, että tavara ei koskaan loppunut, ja koko tavaraliikenne myymälöihin oli melko hallitsematonta.

K5: ”Aikoinaan postimyynti- tai jopa tavaratalokaupassa menestyi jo sillä, että sai tavaraa myytäväksi, kun tuolloin oli tavarasta pulaa ja ihan mitä tahansa voitiin myydä, kun saatiin ostettua halvalla. Kyllä ne kaupaksi meni.”

Kilpailun kiristyessä vanhoilla toimintamalleilla ei enää pärjätty, ja yrityksen tulostaso romahti useiden vuosien ajaksi. Anttilan siirryttyä Keskon omistukseen vuonna 1996, oli yrityksen kohtalona uuden omistajan näkemys siitä miten yritys toimii ja miten sitä aletaan johtaa konsernin puitteissa. Keskossa päätettiin, että Anttilaa aletaan kehittää ikään kuin Citymarket-mallissa. Anttilan elintarvikemyynti siirrettiin yksittäisille kauppiaille ja käyttötavaramyynnistä alkoi vastata Keskon keskusliike. Hyvin pian kuitenkin huomattiin, että Anttila on hyvin erilainen yhtiö kuin Citymarket. Ensinnäkin Anttilan liiketyyppi ei ollut kovinkaan päivittäistavaratyylinen, sillä käyttötavaroiden myynti on Anttilassa ollut aina elintarvikemyyntiä vahvempi, toisin kuin Citymarketissa. Toiseksi Anttila oli liian suuri yritys viedä mukaan Keskon malliin lähinnä siksi, että koko yrityksen toimintaperiaate oli rakennettu ihan toiseen maailmaan.

K1: ”Lopputulokset olivat kaoottiset, kun vertikaalinen ja tehokas vähittäiskauppa pantiin toimimaan tukkukaupan logiikalla, joka muutenkin oli markkinatilanteen muutoksen takia ajautumassa siihen tilanteeseen, että sen konsepti on kilpailukyvytön.”

Anttilan myynti heikkeni entisestään, kun uudessa toimintamallissa ruoka-kauppa ei toiminut enää tehokkaana asiakasvirran luoja. Samoihin aikoihin tapahtui äkillinen muutos vähittäiskaupan kilpailuympäristössä. Suomeen alettiin rakentaa valtavalla vauhdilla uusia hypermarketteja samalla kun EU:n myötä maahamme rantautui paljon uusia ulkomaisia erikoistavara-kauppoja. Kuluttajalle avautui siis aivan uudenlaisia vaihtoehtoja, eikä Anttila-konseptin houkuttelevuus uudessa markkinatilanteessa ollut enää tarpeeksi hyvä. Lisäksi Keskon rakenneratkaisun myötä Anttilassa tehtiin keinotekoisesti vaikeita ja kalliita asioita erilailla kuin mihin koko firman prosessit, systeemit, osaaminen ja järjestelmätuki oli rakennettu. Tämä heijastui luonnollisesti myös tulokseen hyvin nopeasti.

K1: ”Oltiin menossa liput hulmuten rotkoa kohti, ja tällöin ymmärrettiin että asiat on tehtävä ihan toisella tavalla, jos tässä hommassa aiotaan pysyä hengissä.”

Tässä vaiheessa kaikki tulevaisuuteen piirretyt skenaarit näyttivät Anttilan osalta hyvin huonoilta ja johto oli ymmärtänyt, että asioiden täytyy muuttua radikaalisti, jotta yrityksen toiminta voi jatkua. 1990-luvun lopulla päätettiin aloittaa laajamittainen strategiauudistus, jonka kriittisiä vaiheita kuvataan seuraavaksi.

Strategian laadintaprosessi Anttilassa

Anttilan ylimmän johdon mukaan strategiatyötä kriisiyrityksessä tehtiin pienellä porukalla johtoryhmän keskuudessa. Anttilan ylin johto on kuvannut yrityksen strategiasuunnittelua seuraavasti:

K2: ”Strateginen suunnitteluprosessi on lähinnä sitä, että tietoa hankitaan koko ajan: luet lehtiä, seuraat kilpailijoita, kierrät maailmaa jne. Ajatus muhii takaraivossa ja sitten aloitetaan keskustelu, niin ei siinä sen kummempia malleja ja työkaluja käytetä. Ne Anttilan strategiset linjaukset vuodelle 2000, jotka kirjoitettiin hyvinkin nopeasti, olivat lähinnä tiivistelmä niistä ajatuksista, joita oltiin johtoporukan kanssa jo aiemmin pohdittu. Strategista suunnittelua tällaisessa kriisiyrityksessä teki hyvin pieni ydinporukka, ei siis mitään sellaista että koko johtoryhmä lähtee Rukalle strategiaseminaariin ja tullaan viikon päästä takaisin kun kaikilla on yhteinen näkemys strategiasta.”

Vuosituhanteen vaihteessa strategian laadintaprosessi eteni Anttilassa lopulta hyvin nopeasti, ja johti radikaaleihin strategisiin uudistuksiin yrityksen tulevaisuuden kannalta erittäin kriittisessä tilanteessa. Anttilan keskeiset strategiset linjaukset vuodelle 2000 olivat seuraavanlaiset:

- 1) Anttilaa aletaan johtaa keskitettynä vähittäiskaappaorganisaationa.
- 2) Irtaannutaan kokonaan ruokakaupasta.
- 3) Siirrytään monikanavaisuudesta monikonseptisuuteen.

Anttilan uusi visio oli tehdä yrityksestä tuloksellinen ja arvostettu käyttötavarakaupan monikonseptiyritys. Keskon rakenneratkaisusta päätettiin luopua ja liiketoiminnan keskeiset prosessit palautettiin takaisin Anttilalle.

K5: ”Päätettiin, että irrotetaan Anttila kokonaan tästä muusta konsernipöhinästä ja Anttila alkaa toteuttaa omia prosessejaan vähittäiskauppälähtöisestä näkökulmasta. Anttila oli alun perin ollut vähittäiskauppayhtiö, ja katsottiin, että sen piti saada tuottaa prosessejaan nopeasti ja tehokkaasti sekä muodostaa, hankkia ja hoitaa valikoimia itsenäisesti.”

Lisäksi päätettiin luopua kokonaan elintarvikekaupasta, sillä johto oli laskenut, että yrityksen kilpailukyky ruokapuolella ei ollut riittävän vahva verrattuna alan muihin toimijoihin. Näin ollen Anttilassa päätettiin keskittyä täysipainoisesti erikoistavarakauppaan, joka oli perinteisesti ollut yrityksen vahvuusalueita. Johdon huolen aiheena oli kuitenkin, että *”kuinka siitä tynkäanttilasta tehdään kilpailukykyinen ilman ruokapuolen veturivaikutusta”*. Lamavuosina Anttila oli tottunut käyttämään ruokakauppaa asiakasvirran varmistajana ja markkinointinsa moottorina. Ruokapuolen tarjoustuotteilla, kuten

kahvi, sokeri tai broileri, vedettiin asiakkaita sisään ja tietyllä lailla uhrattiin elintarvikeosasto asiakasvirran houkuttimeksi.

K1: ”Tämä oli kriittinen paikka, kun mietittiin pystyykö Anttila menestymään markkinassa ilman ruokapuolen vetoapua. Pikkusen siinä sitten rohkaisi se, että Kodin Ykkösen puolelta oli tuntuma, että meillä on mielenkiintoisia tuotealueita, kuten kodinsisustus, kodintekniikka, musiikki, pelit, että tämä saattaisi onnistua. Eli kyllähän tässä iso riski otettiin, mutta ne market-mallin skenaarit olivat niin pahoja, että tässä oli lähdeittävä ihan umpihankeen.”

Anttilassa otettiin siis tietoinen riski ja päätettiin tehdä merkittävä strateginen suunnan muutos. Toisaalta vaihtoehtoja ei juuri ollut, ja asiakkaiden menettäminen alan uusille kilpailijoille lamavuosina oli opettanut, että vanhat kaupankäynnin lait eivät enää päteneet muuttuneessa markkinatilanteessa. Vuodesta 2000 lähtien Anttilan toimintamallia alettiin määrätietoisesti kehittää entisestä, ostolähtoisestä ("työntömalli"), konseptilähtöiseen ("imumalli") toimintamalliin. Nykyisessä konseptilähtöisessä toiminnassa myyntijohtajat vastaavat oman konseptinsa kehittamisestä, joka lähtee konseptin ja sen asiakkaiden tarpeista sekä markkina-asemasta.

Taulukko 1 Yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutukset Anttilan strategiatyöhön (mukaillen Anttilan laatupalkintohakemus vuodelta 2004)

	Yrityksen ulkoiset tekijät	Anttilan strategia
1990–96	Lama ja hidas nousu	Uusasemointi epäonnistuu, osto tärkein prosessi, kaksi kanavaa: tavaratalo ja postimyynti
1997–99	Kesko omistajaksi, Keskon organisaatiomalli ja toimintatavat Anttilaan	Keskusliikeorganisointi, Citymarket-malliset tavaratalot
1999–03	Voimakas hypermarkettien perustanta, halvat erikoiskaupat, kansainväliset kilpailijat	Asiakas- ja konseptilähtöisyys, Anttila yhteen, fokus käyttötavaraan, kulukuri, Parasta palvelua -ohjelma
2004–	Vaihtoehtojen runsaus, lyhytjänteinen kuluttajakäyttäytyminen	Prosessit, palvelujohtaminen, investoinnit

Konseptilähtöisyyden myötä Anttilaa alettiin kehittää asiakasystävällisemmäksi ostopaikaksi, ja keskeisiksi tavoitteiksi nostettiin valikoimien selkeyttäminen ja asiakaspalvelun parantaminen. Taulukossa 1 on kuvattu, miten Anttilan strategiaa on sopeutettu toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin.

Uuden strategian toimeenpano

Haastattelujen perusteella Anttilan johto on tunnistanut toiminnan kehittämisen suurimmaksi haasteeksi muutosten käytäntöön viennin. Uuden strategian jalkauttamiseksi Anttilassa jouduttiin tarkistamaan muun muassa johtamismallia, järjestelmiä, työskentelytapoja sekä prosesseja. Keskeinen tekijä, jolla edistettiin uuden strategian jalkautumista organisaation, oli vuoden 2000 keväällä aloitettu Kilpailuedut toimiviksi -hanke (KET-hanke). Hankkeen perimmäisenä tavoitteena oli oston, logistiikan ja markkinoinnin kehittäminen. KET-hankkeen yhteydessä aloitettiin Parasta palvelua -valmennusohjelma, jonka tavoitteena oli Anttilan tavaralähtöisen palvelukulttuurin muuttaminen asiakaslähtöiseksi. Systemaattisesta ja pitkänteisestä valmennuksesta huolimatta roolimuuutos on ollut suuri, ja sen läpivieminen tavarataloihin on ollut hidasta ja haastavaa. Eniten muutosvastarintaa aiheutti Parasta Palvelua -ohjelman yhteydessä aloitettu asiakaspalvelun laadun mittaaminen.

Seurannan ja systematisoinnin lisäksi elintarvikekaupasta luopuminen oli asia, joka aluksi aiheutti epäilyksiä ja närkästyneisyyttä henkilöstön keskuudessa. Ruokamyynnin lopettaminen merkitsi useissa tavarataloissa sitä, että tilat menivät puoleen ja hyvistä alakerroista siirryttiin yläkertoihin. Lisäksi kuluja alettiin karsia rajulla kädellä myös monissa muissa yrityksen kehityshankkeissa, sillä uuteen strategiaan oli kirjattu keskeiseksi tavoitteeksi investointien minimointi. Vuosituhannen vaihteen kiristyneet johtamisperiaatteet ja kulukuri merkitsivät monille ”vanhoille anttilalaisille” eräänlaista kurinpalautusta verrattuna aikaisempaan, ”löyhään”, toimintamalliin, eikä sitoutuminen uuteen systeemiin ollut kaikille helppoa.

Ongelmat henkilöstön sitouttamisessa muutokseen liittyivät suurilta osin siihen, että strategista suunnittelua kriisiyrityksessä teki hyvin pieni ydinporukka. Haastatteluissa Anttilan johto totesi, että strategian läpivieminen organisaatioon olisi ollut nopeampaa, jos suurempi porukka olisi päässyt mukaan suunnitteluun. Toisaalta ymmärrettävää on, että koko totuutta yrityksen taloudellisia ongelmista ei haluttu jakaa henkilöstön kanssa, sillä tämä olisi näkynyt helposti myös asiakkaille. KET-hankkeen myötä henkilöstö pääsi kuitenkin mukaan suunnitteluun ja miettimään, mitkä asiat oli laitettava kuntoon uuden strategian toteuttamiseksi. Lisäksi tärkeänä sitouttamisen välineenä pidettiin palkitsemista, ja nykyisin Anttilassa on laajasti käytössä tulospalkkiomalli.

Strategian läpivieminen operatiiviselle tasolle edellytti suuria uudistuksia yrityksen valvontasysteemissä. Strategia päätettiin jalkauttaa organisaatioon vuosisuunnitelmien kautta, ja tuloskortin avulla seurattiin sen toteutumista. Ketjun yhteiset tavoitteet ja seurannan systematisointi olivat useiden haastateltujen mukaan keskeisiä tekijöitä strategiamuutoksen läpiviemisessä ja menestyksen saavuttamisessa. Myös viestinnän roolia strategisen muutoksen jalkauttamisvaiheessa on korostettu. Keskijohdon lisäksi myös operatiivisen tason henkilöstön tulee sisäistää strategian pääkohdat, jotta strategia voi toteutua myös asiakasrajapinnassa. Anttilassa strategian ydinkohdat päätettiin tiivistää henkilöstölle ymmärrettävään muotoon konseptin asiakaslupauksissa. Lisäksi vuosisuunnittelun tärkeimmät tavoitteet konkretisoitiin tavaratalohenkilökunnalle vuositeemoina, josta hyvä esimerkki on Parasta Palvelua -valmennusohjelma.

Strategian lopputulema ja Anttilan menestystekijät

Vuosituhanen vaihteen haasteista huolimatta Anttila on kyennyt läpiviemään merkittävän strategiamuutoksen vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ja onnistunut saavuttamaan menestystä pitkään jatkuneiden taloudellisten vaikeuksien jälkeen. Anttilan visio, tuloksen hallittu parantaminen, saavutettiin ja Anttilan erikoistavarakauppaan keskittyvä strategia osoittautui toimivaksi. Empiirisen tutkimuksen perusteella Anttilan menestyksen keskeisimmät lähtökohdat muodostuvat seuraavista uudistetun strategian painopistealueista:

- Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri
- Prosessien tehostaminen
- Taloudellisten resurssien hallinta
- Määrätietoinen ja pitkäjänteinen johtamistyyli

Osaamisen kehittäminen edellä mainituissa funktioissa pitkään jatkuneiden taloudellisten vaikeuksien keskellä on vaatinut erittäin määrätietoista ja pitkäjänteistä johtamistapaa, mikä on tutkijan näkemyksen mukaan Anttilan menestyksen peruselementti. Myös toimitusjohtajan usko omaan visioonsa sekä sen sinnikäs viestittäminen eteenpäin organisaatiolle on ollut keskeisessä asemassa yrityksen strategiatyön onnistumisessa. Anttilan ylin johto kuvaa yrityksen menestystekijöitä seuraavasti:

K2: ”Menestyksen avain oli se, että valittiin linja, josta pidettiin viisi vuotta kiinni, eikä lähdetty siitä heilumaan. Ei Anttilassa keksitty mitään ihmeellistä ja uutta, mutta toteutettiin se mitä oli päätetty.”

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin sitä, miten Anttila on hyödyntänyt resurssijaan edellä mainittujen ydinosamisten muodostamisessa sekä miten

yrittäminen on kyennyt kehittämään kilpailuetujaan vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

- Taloudellisten resurssien hallinta

Haastattelujen perusteella Anttilan uuden strategian myötä saavutettu tuloskasvu perustui pitkälti jämäptiin ja systemaattiseen johtamiseen, prosessien tehostamiseen sekä taloudellisten resurssien hallintaan. Aikaisemmin ongelmana on ollut riittämätön priorisointi ja resursointi, jolloin hankkeiden toteuttaminen on saattanut kestää vuosia. Uuden strategian myötä päätettiin, että kehityshankkeita aletaan vähentää rajulla kädellä ja pyritään priorisoimaan strategiasa määritellyt keskeiset uudistukset. Päätöksen ansiosta saatiin systemaattisesti karsittua vähemmän kriittisiä hankkeita ja kehitysprojekteja, ja vietyä strategian kannalta oleellisia asioita läpi.

K2: ”Meillä on edelleenkin kehityshankkeiden osalta kaksi kysymystä: parantaako se asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta myyntiä, tai kustannustehokkuutta? Jos ei kumpaakaan, niin hanketta ei kannata toteuttaa, vaikka joskus se on tylsää.”

Uuden strategian tärkeimpiä linjauksia oli pääomien käytön tehostaminen ja investointien minimointi vuoteen 2005 saakka. Lisäksi startegiaaudistuksen alkuvaiheessa muutama tavaratalo suljettiin ja joitakin työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan. Kaikki mitä tehtiin, palveli tulosta ja jopa myynti sai kärsiä.

K1: ”Kulujen pudotusohjelma lähti heti mukaan ja oli alussa saneeraavaa ja hyvin raakaa ennen kun saatiin tehokkaampien prosessien kautta kustannus-etua. Ensimmäisessä vaiheessa tulosparannus tehtiin ihan kustannusten karsimisen kautta.”

K4: ”Kaikki kunnia on annettava toimitusjohtajallemme, joka on pitänyt huolen säästämisestä, selkiyttämisestä sekä vuokratasojen ja tilojen sopeuttamisesta. Anttilahan on tässä kolme vuotta perä jälkeen tehnyt ennätystulosta, ja jos nyt katsotaan prosentteina miten se on kasvanut, niin ei se korreloi myynnin kehittymiseen. Että kyllä se tuloksen kasvu on syntynyt lähinnä säästämisen kautta. Paljon on jouduttu tekemään tavaratalokohtaisia säästöpäätöksiä, mutta toisaalta ei myynti kuitenkaan ole kärsinyt, että kyllä näissä uusissa tiloissakin on pärjätty, kuten esimerkiksi Jumbossa, jossa tilat puolitettiin. Tässä näkyy siis hyvä tehokkuus.”

- Prosessien tehostaminen

Vaikka kulujen pienentäminen perustui alussa pitkälti investointien minimointiin, saavutettiin hyvin pian tulosparrannuksia myös prosessien tehostamisen kautta. Tärkeää oli, että saatiin eri osastot puhaltamaan yhteen hiileen ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

K5: ”Hyvä esimerkki on logistiikkakeskus, joka ennen oli ihan oma laitos. Se teki niin kuin parhaaksi näki ja optimoi oman toimintansa ja kustannustehokkuuden, ja nyt se menee ihan asiakaslähtöisesti ja ajatellaan koko prosessin tehokkuutta. Yhteistyö on siis tiivistynyt eri osastojen välillä ja kaikki ajattelevat nyt loppuasiakasta.”

Viime vuosina Anttila on pyrkinyt kehittämään ostotoimintaansa prosessilähtöisempään malliin, sillä lähtötilanteessa hankinnan ohjaaminen ei ollut kovin systemaattista. Pelisäännöt, mittarit, yhteiset toimintaperiaatteet puuttuivat, ja usean konseptin hoitaminen koettiin ongelmalliseksi.

K5: ”Anttila oli alun perin vanhakantainen, osto-orientoitunut tavaratalo, jossa oli sekavat valikoimat ja selkiyttämättömät prosessit. Toiminta oli selkeästä, että ostettiin tavaraeriä suhtuokseksi epäselvien prosessien kautta ja sitten tuupattiin niitä eteenpäin ajatuksella, että näistä pitää nyt tavalla tai toisella päästä eroon. Ankarasti siis markkinoitiin ja markkinointi oli melko selkiytymätöntä.”

K1: ”Se vanha mallihan oli yksinkertainen ja tehokas, mutta ostolähtöinen. Ostetaan esim. 1000 kuppia, eli mahdollisimman paljon, että saadaan alhaiset hinnat, että voidaan antaa asiakkaille tarjouksia ja laitetaan 800 tavarataloihin, 100 postimyyntiin ja 100 Kodin Ykkösiin eli ostetaan tavaraa ja myydään samaa tavaraa vähän erilaisissa putkissa asiakkaille. Nyt uusi asia oli siis se, että otettiin konsepti- ja asiakaslähtöinen toimintamalli eli koko kone vedettiin nyt toisesta suunnasta. Eli lähettään asiakasrajapinnasta kehittämään konseptiä ja muokkaamaan prosessia, ja pyritään luomaan kilpailukykyä ja menestystä asiakaspäässä.”

Ostolähtöisyyden lisäksi toinen keskeinen ongelmakohta hankinnassa on perinteisesti ollut tavarantoimittajien suunnaton lukumäärä. Strategia uudistuksen yhteydessä päätettiin vähentää toimittajien lukumäärää. Näin pystyttiin keskittämään ostoja sekä tiivistämään yhteistyötä päätoimittajien kanssa. Samalla haettiin selkeyttä prosesseihin sekä parempaa suhteellista neuvotteluasemaa ja tätä kautta hintaetua loppuasiakkaalle. Yhteistyö avaintoimittajien kanssa perustuu yhteiseen vuositasen tavoiteasetantaan. Haastateltujen mukaan hankin-

taprosessin kehittämisen kautta on saatu huomattavia parannuksia aikaiseksi muutamassa vuodessa ja Anttilan valikoimat ovat nykyisin huomattavasti paremmat ja selkeämmät.

K4: ”Valikoimat tavarataloissa on selkiytyneet ja asiakkaan on helpompi ostaa. Myös hinta on säilytetty, vaikka tässä on tehty tällainen kasvojen pesu uudistusten myötä. Tuotteiden laatu on myös noussut.”

Positiivisesta kehityksestä huolimatta osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ostaminen on vielä suhteellisen hajanaisista, ja ainakin tavaratalopuolelta puuttuu edelleen johdonmukainen konseptin kehittämisen taito.

T1: ”Se Anttilan osaaminen on ollut siellä ostamisessa. Mutta kun se ei ole ollut sellaista, että olisi tietoisesti valittu joku linja mihin halutaan mennä, vaan joku on ostanut pussilakanoita, joku on ostanut kattiloita, joku on ostanut valaisimia, joku on ostanut mattoja. Sitten ne on laitettu yhteen paikkaan ja kirjoitettu ne toimenpiteeseen ja laitettu asiakkaalle, että tervetuloa ostoksille. Tästä puuttuu se, että mikä on meidän kodinmaailma, mikä on meidän vaatemaailma, mikä on meidän Topten-maailma. Siellä on tehty palasittain eri asioita.”

T1: ”Hankintaosaamista siis on, mutta meillä on puuttunut se, että joku pitäisi näpeissään tuntuman, että mikä on Anttila tavaratalo nyt, mikä on Anttila tavaratalo viiden vuoden päästä. Se on puuttunut.”

- Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri

Anttilan uudessa strategiassa kiinnitettiin päähuomio asiakkaisiin ja heidän odotuksiinsa. Haasteeksi nostettiin siis ostolähtöisen kulttuurin muuttaminen asiakaslähtöiseksi palvelukulttuuriksi. Tämä konkretisointiin käynnistämällä ”Parasta palvelua -ohjelma”, jossa henkilökunnalle alettiin puhua palvelun merkityksestä. Samalla määritettiin palvelustandardi, joka perustuu yksinkertaiseen ja systemaattiseen tavoitetekemiseen, mittaamiseen sekä palvelun johtamiseen.

K1: ”Palvelu ei saa olla yksilön varassa, sillä aina on hyviä myyjiä ja huonoja myyjiä, mutta jos pyritään tasalautuiseen palveluun, niin se vaatii systematiikkaa ja mietittäviä pelisäännöt, koska hyvin paljon on kuviteltuja sääntöjä. Vanhat traditiot ja käsitykset hidastavat uuden oppimista. Esim. jos työntekijä on viemässä rullakolla tavaraa ja asiakas pysäyttää, niin on ajateltu, että ei

nyt ole aikaa, vaikka asiakkaalle pitäisi Anttilassa olla aina aikaa. Siitä on nyt tehty yksi pelisäännöistä.”

T1: ”Anttilalla on se maine sieltä historiasta ikään kuin riippakivenä, mutta sitä yritetään karistaa pikku hiljaa ja kehittää niitä parhaita paloja, kuten edullisuutta. Myös valikoima on parantunut ja henkilökunta on ystävällistä.”

Asiakaslähtöisyyden toteutumista kuvaa asiakastyytyväisyyttä koskevien tulosten positiivinen kehitys strategiamuutoksen seurauksena. Tutkijan näkemys mukaan asiakaslähtöisen toimintamallin saavuttamisessa keskeisenä tekijänä on ollut pitkäjänteinen ja onnistunut muutosjohtaminen, jota tarkastellaan seuraavaksi.

- Pitkäjänteinen ja määrätietoinen johtamistyyli

Empiirisen tutkimuksen perusteella Anttilan johtamisjärjestelmät ovat kehittyneet huomasti 1990-luvun tasostaan. Pelkkä Keskon alaisuuteen siirtyminen toi monia muutoksia johtamisjärjestelmiin.

K2: ”Anttila oli ennen tietyllä tavalla villi ja vapaa osto- ja markkinointiorganisaatio. Kauppapaikkainvestointeja ei juurikaan laskettu, tehtiin vaan. Samoin suunnittelujänne oli todella lyhyt: kukaan ei välittänyt onko syksyllä enää rahaa markkinointiin. Vasta Keskon myötä tuli tietty jäykkä johtajuus, systemaattisuus, suunnittelu, numerot ja seuranta.”

T2: ”Ennen vuosituhannen vaihdetta suunnittelu oli hyvin lyhytjänteistä, joka vuosi oli eri jutut ja mitään ei oikeastaan viety loppuun asti.”

Vuonna 2000 Anttilassa päätettiin organisaation rakennetta ja toimintaa muuttaa vauhdittamaan uuden strategian toteuttamista. Yrityksessä otettiin käyttöön konseptilähtöinen johtajuus, koska sen ajateltiin tukevan tehokkaammin eri kohderyhmille suunniteltavia tuotteita ja palveluita sekä nopeuttavan niihin liittyvien prosessien kehittymistä. Nykyisin Anttilan johtamisjärjestelmään liittyvät Kesko-konsernin johtamismalli sekä toimintaperiaatteet. Analyyseissä Anttilan johtoryhmä ja avainhenkilöt tarkastelevat monipuolisesti sidosryhmien toimintaa ja odotuksia sekä markkinoiden kehitystä. Vuosittain strategista suunnittelua täsmennetään strategiaprosessissa, jonka pohjana ovat konseptit, missio, visio sekä Keskon arvot, päämäärät ja toimintaperiaatteet koskien henkilöstöä, ympäristöä ja laatua. Prosessin tarkoituksena on kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit, osoittaa kehityksen suunta ja mahdollisuudet, suunnata aineelliset ja henkiset resurssit entistä tehokkaammin, nostaa

esille pahimmat liiketaloudelliset riskit, estää virheinvestoinnit ja luoda pohja vuosisuunnitteluprosessille.

Systematiikan, suunnittelun ja tehokkaiden järjestelmien lisäksi menestyksellä liiketoiminta vaatii hyvää johtamista. Anttilan strategisen muutoksen onnistuneen läpiviemisen keskeisenä tekijänä voidaan nähdä toimitusjohtajan periksiantamattomuus ja usko omaan visioonsa. Haastateltujen mukaan toimitusjohtajan vahvuus oli nimenomaan siinä, että hän jaksoi pitää päätöksistään kiinni epäilijöistä ja alun käynnistysongelmista huolimatta.

K2: ”Olihan se toimitusjohtajallekin tylsää mennä esittämään hallitukselle sama strategia viitenä peräkkäisenä vuotena, mutta minun mielestäni hänen vahvuutensa oli nimenomaan siinä, että hän jaksoi pitää linjastaan kiinni, kun se kerran oli havaittu hyväksi ja tulokset alkoivat näkyä. Strateginen suunnittelu ei saa olla sitä, että johto keksii kivoja uusia ajatuksia ja tekee hienoja Power Pointteja. Ideoiminen on toki tärkeää, mutta lopulta täytyy fokusoida siihen mikä tuottaa kassavirtaa. Meillä on edelleenkin kehityshankkeiden osalta kaksi kysymystä: parantaako se asiakastytyväisyyttä, ja sitä kautta myyntiä, tai kustannustehokkuutta? Jos ei kumpaakaan, niin hanketta ei kannata toteuttaa, vaikka joskus se on tylsää.”

Vaikka strategiauudistuksen läpiviemiseksi vaadittiin tietynlaista ”kurinpalautusta” ja tarkistusta aikaisempaan ”löyhään” johtamistyyliin, on Anttilassa pystytty säilyttämään hyvä työilmapiiri ja usko yhteiseen onnistumiseen.

K5: ”Myös ”Anttila-henki” on tärkeä. Ainakin siinä vaiheessa kun itse lähdin Anttilasta, niin siellä oli hyvä työtyytyväisyys ja hyvä tekemisen meininki.”

Hyvän työilmapiirin säilyttäminen ja kehittäminen on pyritty varmistamaan vuosittain teetettävällä työtyytyväisyystutkimuksella. Saman tutkimuksen avulla on arvioitu henkilöstön tietoisuutta yrityksen toimintaperiaatteista ja strategiasta. Näin on pyritty varmistamaan, että jokainen työntekijä tietää, miten hänen toimintansa vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi työtyytyväisyystutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön näkemystä esimiestoiminnasta. Osa-alueet, joissa trendi ei ole myönteinen tai tavoitteita ei saavuteta, analysoidaan johtoryhmässä ja edelleen yksiköissä. Kehittämistoimenpiteet viedään vuosisuunnitteluun ja henkilökohtaisiin kehitysohjelmiin. Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella on päätetty panostaa muun muassa esimiestyön, resursoinnin ja koulutuksen kehittämiseen.

Anttilan muutosjohtamisessa on korostettu erityisesti henkilöstön kehittämistä menestyksen avaimena. Yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttaminen perustuu pitkälti henkilöstön laaja-alaiseen ja hyvään osaamiseen, ja näin ollen

henkilöstön kehittämissuunnitelma on otettu osaksi yrityksen vuosisuunnitelmaa. Anttilan strategisista tavoitteista ja painopistealueista on johdettu seuraavan vuoden kehittämis- ja koulutustavoitteet.

Merkittävimmät koulutuskokonaisuudet ovat liittyneet Parasta Palvelua-koulutukseen, jossa koulutetaan tavarataloissa toimivia asiakaspalveluhenkilöitä. Valmennuksella kannustetaan henkilöstöä aloitteellisuuteen, aktiiviseen toiminnan kehittämiseen, vastuunottoon ja vuorovaikutukseen. Haastattelujen perusteella pitkäjänteinen henkilöstön kehittäminen on ollut keskeinen tekijä asiakaslähtöisen palvelukulttuurin saavuttamisessa, ja tällä hetkellä palvelu on merkittävästi lähtötilannetta paremmalla tasolla.

K2: ”Palvelutaitoa koulutettiin viisi vuotta ja nyt siirryttiin myyntitaitoon. Välillä käytetään ulkopuolista koulutusta ja välillä talon sisäistä, ettei henkilökunta tylsistyisi. Välillä tehtiin taas yksilö- ja välillä massakoulutusta. Näin säilyy mielenkiinto. Teeman on kuitenkin oltava pitkään sama. Tarvitaan kärsivällisyyttä, että voidaan saavuttaa tuloksia.”

Vaikka pitkäjänteisellä ja määrätietoisella johtamisella on saatu hyvin paljon positiivista kehitystä aikaiseksi ajatellen yrityksen liiketoiminnan keskeisimpiä prosesseja, oli osa haastatelluista sitä mieltä, että strategian jalkauttaminen on edelleen jäänyt puolitiehen.

T2: ”Huonoa on se, että edelleenkin tämä strategian jalkauttaminen on jäänyt puolitiehen. Se on ikään kuin sattumanvaraista miten se on edennyt. Eli nyt jos ollaan saatu tämänkin verran hyviä tuloksia aikaiseksi, niin tietysti voisi ajatella niin päin, että jos me saataisiin yhdenmukaistettua toimintatavat, niin tämä koko homma olisi ihan eri tavalla ohjattavissa. Paljon on siis vielä mahdollisuuksia. Se, että kaikki 27 yksikköä pitäisi toimia yhtenäisesti, jotta se olisi myös johdettavissa ketjumaisesti, tavallaan niin ettei ole 27 eri variaatiota samalle asialle.”

T1: ”Tähän laatupalkintoon liittyi tällainen sisäinen auditointijärjestelmä, jossa olen itsekin saanut olla mukana vetäjänä. Siinä verrataan tavaratalojen keskinäistä toimintaa ja opitaan muilta parhaita käytäntöjä. Mutta edelleenkin niin monta tavarataloa kun meillä on, niin monta toimintamallia meillä on. Hyvin paljon on kuitenkin myös yhteisiä käytäntöjä.”

Vuosituhanen vaihteessa tavaratalojen toimintamalleja yritettiin yhtenäistää vyöryttämällä ketjun yhteiset tavoitteet vuosisuunnitelmien avulla eri yksiköihin. Strategisen ja operatiivisen tuloskortin avulla pyrittiin varmistamaan strategioiden toteutumisen seurannan ja tavoitteiden yhdensuuntaisuus. Tästä

huolimatta osa haastatelluista totesi, että tavaratalokohtaiset erot suorituskyvyssä sekä toimintatavoissa ovat edelleen liian suuret, ja joillekin asioille on yhtä monta variaatiota kuin ketjussa tavarataloja.

Haastateltujen mukaan strategian jalkauttamisen ongelmana on ollut lähinnä se, että tavoitteita ei ole pystytty konkretisoimaan tarpeeksi selkeiksi toimintaohjeiksi yksikkötasolle. Tavarataloissa kyllä ymmärrettiin keskeiset strategiset linjaukset ja numeraaliset tavoitteet, mutta ei välttämättä oivallettu, millaisin käytännön toimin ne kyetään saavuttamaan. Lisäksi osa haastatelluista koki, että kussakin talossa on vielä oma tapansa toimia, eikä liiketoiminta ole tällöin ketjumaisesti johdettavissa. Erään haastatellun mukaan talokohtaiset erot johtuvat pitkälti siitä, että tavaratalojohtajille ei anneta riittävästi eväitä ymmärtää strategisten tavoitteiden vaatimia käytännön toimenpiteitä kussakin yksikössä. Hänen mielestään tavaratalon myyntijohtajan pitäisi käydä läpi strategiset tavoitteet vuosittain henkilökohtaisissa tavoitekeskusteluissa yhdessä tavaratalojohtajien kanssa.

T2: ”Meillähän on se ongelma, että meidän myyntijohtajalla on 27 tavaratalojohtajaa alaisenaan. Jos sen asian tekee kunnolla, niin myyntijohtajan pitäisi periaatteessa uhrata tavoite- ja kehityskeskusteluille yhteensä kaksi päivää per tavaratalojohtaja ja sitä kautta varmentaa, että asiat menisi eteenpäin. Kyllä siinä joutuisi aika paljon kentällä olemaan. 27 alaista on aika paljon tällä tasolla. Ehkä niitä muita töitä pitäisi organisoida muualle, että myyntijohtaja pystyisi keskittymään siihen työhön, mitä hänen pitäisi tehdä, että kentällä ymmärrys on riittävä ja asiat menee eteenpäin. Kyllä tämä varmasti rupeaisi näkemään luvuissakin hyvin nopeasti. Monessa tavaratalossa tehdään vielä niin kuin ennenkin on tehty, vaikka uudet tavoitteet edellyttäisivät toimintatapojen kehittämistä.”

Toimintatapojen yhtenäistämisen lisäksi toinen asia, missä strategiatyö on ontunut, oli haastattelujen perusteella tavaratalokonseptin kehittäminen. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että eri osastoilla ”rakennettiin omaa kauppaa”, eikä kukaan ollut käsitystä siitä mikä Anttila tavaratalokonseptin on tänään, mikä se on huomenna, ja mikä se on viiden vuoden päästä.

T1: ”Se mitä tässä on välissä tehty huonosti, osassa konsepteja, on tämä konseptin johtaminen. Anttila tavaratalo jäi vähän sinne oman onnensa nojaan.”

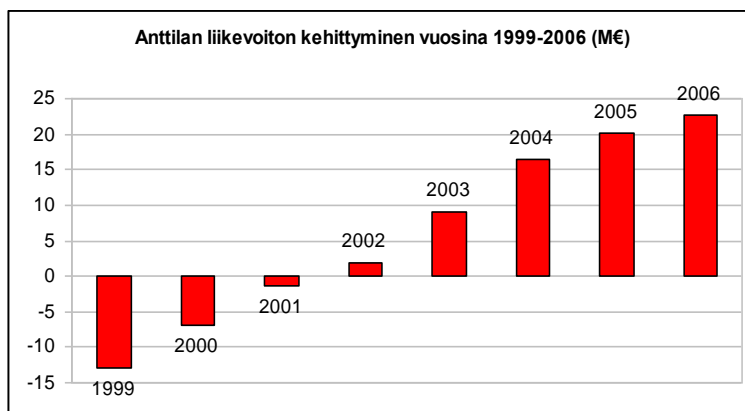
K3: ”Se mikä täällä jäi tekemättä, oli se, että kussakin markkinointiryhmässä on vielä ihan oma tapa tehdä asioita. Tietty yhtenäinen kuri on puuttunut ja kukin on saanut huseerata omaan tahtiinsa, että ehkä ne tavoitteet ei ole menneet kaikkiin valikoimaryhmiin niin kuin olisi pitänyt. Ikään kuin eri valikoi-

maryhmät ja tuotepäälliköt olisivat rakentaneet omaa kauppaansa sen sijaan, että ne olisivat rakentaneet sen oman roolinsa mukaista tuotealuevalikoimaa siihen konseptiin. Kyllä se valvonta petti tietyissä kohdissa, eikä jaksettu painaa ihan kaikkea läpi, että kyllä noi nyt tossa pärjäälee.

Johdonmukainen konseptin kehittäminen olisi joidenkin haastateltujen mielestä vaatinut vieläkin tiukempaa johtamista, jolloin yrityksen kaikissa funktioissa olisi sisäistetty samat päämäärät, ja koko henkilökunta olisi seissyt yhteisten tavoitteiden ja yhden liiketoimintakonseptin takana. Toisaalta tutkijan oman näkemyksen mukaan, liian raju johtamistyyli ja suorituskeskeisyys olisi saattanut aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa, ja tulos olisi saattanut olla päinvastainen.

Edellä mainituista strategian toimeenpanon ongelmista huolimatta, Anttila on kyennyt läpiviemään merkittävän strategiamuutoksen vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ja onnistui saavuttamaan menestystä pitkään jatkuneiden taloudellisten vaikeuksien jälkeen.

Taulukko 2 Anttilan liikevoiton kehitys



Anttilan visio, tuloksen hallittu parantaminen, saavutettiin ja Anttilan erikoistavarakauppaan keskittyvä strategia osoittautui toimivaksi. Näyttönä strategian onnistuneesta toteutuksesta ja liiketoiminnan pitkäjänteisestä kehitystyöstä ovat asiakkaita, henkilöstöä sekä taloudellista suorituskykyä koskevien tulosten merkittävä positiivinen kehitys ja saavutettu hyvä taso. Anttilan liikevoiton kehitystä on havainnollistettu taulukossa 2. Lisäksi yritys voitti laatu-palkinnon vuonna 2004 ensimmäisenä suomalaisena vähittäiskauppayrityksenä.

Yhteenvedo ja toimenpidesuositukset yritysjohdolle

Viimeisen vuosikymmenen aikana yritysten voittojen voimakas kasvu liikevaihdon pysyessä suhteessa pienempänä on ollut pitkälti tehokkuusajattelun tulosta, ja Suomeen mahtuu laaja valikoima yrityksiä, joissa tulosparannuksia saavutetaan vain kuluja karsimalla. On kuitenkin olemassa raja, kuinka paljon voittoa pystytään kasvattamaan liiketoimintaa tehostamalla. Kasvavat yritykset tarvitsevat strategian, eivät höylää. Anttilankin tapauksessa lähes kaikki mahdollinen ”löysä” leikattiin pois vuosituhanteen vaihteen strategiauudistuksen yhteydessä.

Vaikka kehitystyö asiakasrajapinnassa on Anttilassa jo pitkällä, tulee konseptia kehittää edelleen mielenkiintoisemmaksi. Myyntilukujen positiivista kehityksestä huolimatta, ovat suurimmat tulosparannukset tulleet sisäisten prosessien tehostamisen ja säästämisen kautta. Vaikka valikoimat ovat selkiytyneet huomattavasti 1990-luvun tasostaan, kävi haastatteluissa ilmi, että joidenkin mielestä Anttilassa rakennetaan edelleenkin ”omaa kauppaa” eri osastoilla, eikä ole tarpeeksi keskitytty miettimään, mikä on Anttila tavaratalo -konsepti tänään, mikä se on huomenna ja mikä se on viiden vuoden päästä. Näin ollen henkilöstöä tulisi entisestään kannustaa innovointiin konseptin kehittämisessä. Keskeistä on kyky kehittää yrityksen sisäisiä resursseja ja ydinosaamisia huomioiden samalla toimintaympäristön muutokset sekä asiakkaiden odotukset.

Toinen kehityskohde liittyy strategian toimeenpanoon ja tavaratalojen toimintatapojen yhtenäistämiseen. Haastattelujen perusteella strategian jalkautuminen on jäänyt osin toteutumatta. Eräs tavaratalojohtaja oli sitä mieltä, että kussakin yksikössä on vielä oma tapansa toimia, eikä liiketoiminta ole tällöin ketjumaisesti johdettavissa. Tutkijan näkemyksen mukaan talokohtaiset erot johtuvat pitkälti siitä, että tavaratalojohtajille ei anneta riittävästi eväitä ymmärtää strategisten tavoitteiden vaatimia käytännön toimenpiteitä kussakin yksikössä. Siihen, että kaikki tavaratalojohtajat ymmärtäisivät ketjun yhteiset strategisen tavoitteet samalla tavalla, vaadittaisiin henkilökohtaisia tavoitekeskusteluja tavaratalokonseptin kehittämisestä vastaavan myyntijohtajan kanssa. Nykyisessä johtamismallissa tähän ei ole tarpeeksi resursseja, sillä tavaratalojen myyntijohtajalla on 27 tavaratalojohtajaa alaisenaan, ja näin ollen strategian konkretisoinnin mahdollistaminen tavaratalojohtajille vaatisi vähintäänkin myyntijohtajan tehtävien uudelleenmäärittelyä.

Lähteet

- Anttilan Laatupalkintohakemus* (2004).
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1988) *Teemahaastattelu*. 4. painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Kautto, M. – Lindblom, A. (2004). *Ketju – Kaupan Ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Pyörälä, E. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. J. Leskinen. Ykköspaino, Helsinki.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and methods*. 3rd ed. Newbury Park, CA.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUKSET

Anttilan ketjujohto (keskusyksikkö):

Matti Leminen, toimitusjohtaja 5.4.2007, Pitäjänmäki.

Ismo Riitala, talousjohtaja 13.4.2007, Pitäjänmäki.

Anu Pihlaja, myyntijohtaja Kodin Ykkönen 5.6.2007, Pitäjänmäki

Ralf Loman, valikoimapäällikkö 29.5.2007, Pitäjänmäki

Simo Halkosaari, logistiikkapäällikkö (nykyisin Keskon palveluksessa) 24.5.2007, Vantaa.

Anttilan tavaratalojohtajat:

Ari Alanen 18.6.2007, Itäkeskus

Simo Auvinen, 4.6.2007, Myyrmäki

Ossi Pihlaja 14.6.2007, Kerava

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO ANTTILAN KETJU- JOHDOLLE

- Kuka olet ja mikä on taustasi Anttilassa?

TEEMA 1: LÄHTÖTILANNE STRATEGISELLE MUUTOKSELLE

- Mitkä tekijät saivat aikaan Anttilan strategisen muutoksen 1990-luvun loppu puoliskolla?
- Mikä oli alkutilanne yrityksen strategista johtamista ajatellen?

TEEMA 2: STRATEGINEN MUUTOS

Strategian laadinta:

- Millaista strategista suunnittelua tehtiin? Mitä työkaluja / malleja käytettiin?
- Mitkä tekijät huomioitiin strategisessa suunnittelussa (kilpailutilanne, ympäristötekijät, organisaatorakenne, budjetointi jne.) ?
- Käytettiinkö strategiatyön apuna ulkopuolisia konsultteja?
- Ketkä olivat strategisen muutosprosessin avainhenkilöt? Miten heidän roolinsa määriteltiin?
- Mitkä olivat strategisen muutoksen kriittiset vaiheet?

Strategian toimeenpano:

- Miten suunniteltu strategia vietiin käytäntöön?
- Minkälaiset tavoitteet Anttilan ylimmälle johdolle asetettiin Anttila-tavaraloketjun muutoksen suhteen? Kuka lopulta asetti tavoitteet? Saavutettiinkö kaikki asetetut tavoitteet?
- Kyettiinkö laadittu strategia konkretisoimaan selkeiksi toimintaohjelmiksi? Miten?
- Minkälaisia investointeja (esim. toiminnanohjausjärjestelmä) Anttila-tavaraloketjun johto joutui tekemään muutoksen vuoksi?
- Mikä oli alkuperäinen aikataulu Anttila-tavaraloketjun muutoksen osalta? Kyettiinkö muutos tekemään tämän alkuperäisen aikataulun mukaisesti? Jos ei kyetty, niin miksi ei?
- Mikä oli vaikeinta Anttila-tavaraloketjun muutoksen johtamisessa? Missä asioissa oli muutostavastarintaa? Tehtiinkö henkilövaihdoksia?
- Miten strategiasta ja sen toimeenpanosta viestitettiin koko yrityksen eri tasoille / jäsenille?
- Miten henkilöstö sitoutettiin laaditun strategian toimeenpanoon?

TEEMA 3: LOPPUTULEMA

- Mikä oli lopputulema yrityksen strategista johtamista ajatellen?
- Oliko strategian toimeenpanon suunnittelu, valvonta ja koordinointi riittäviä? Millaisia?
- Pystyttiinkö strategian toimeenpanossa havaittaviin ongelmiin reagoimaan riittävän hyvin? Miten?
- Mitä Anttilan strateginen muutos merkitsi yksittäiselle kuluttajalle?

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO TAVARATALOJOHTAJILLE

- Kuka olet ja mikä on oma taustasi Anttilassa?

TEEMA 1: LÄHTÖTILANNE STRATEGISELLE MUUTOKSELLE

- Mikä oli strategian alkutilanne täällä tavaratalopäässä 1990-luvun lopulla?

TEEMA 2: STRATEGINEN MUUTOS

- Miten uutta strategiaa lähdettiin viemään käytäntöön?
- Kyettiinkö laadittu strategia konkretisoimaan selkeiksi toimintaohjelmiksi, miten / millaisiksi?
- Miten muutoksista viestitettiin/kommunikointiin muun henkilöstön kanssa?
- Millaisia tuntemuksia Anttilan strategiset muutokset herättivät henkilökunnan keskuudessa?
- Mikä oli vaikeinta Anttila-tavarataloketjun muutoksen johtamisessa? Missä asioissa oli muutostarintaa? Tehtiinkö henkilövaihdoksia?
- Miten henkilöstö sitoutettiin laaditun strategian toimeenpanoon?

TEEMA 3: LOPPUTULEMA

- Oliko strategian toimeenpanon suunnittelu, valvonta ja koordinointi riittäviä? Millaisia?
- Pystyttiinkö strategian toimeenpanossa havaittaviin ongelmiin reagoimaan riittävän hyvin? Miten?
- Mitä Anttilan strateginen muutos merkitsi yksittäiselle kuluttajalle?
- Onko teidän talon tuloskehitys mennyt linjassa Anttila-tavarataloketjun tuloskehityksen kanssa? Miksi / miksi ei?
- Mitkä ovat mielestäsi Anttilan keskeiset menestystekijät?
- Mitkä asiat ovat olleet hyviä ketjujohdon toiminnassa 2000-luvulle tultaessa, ja mitä sen sijaan olisi voitu tehdä paremmin?

KOMMUNIKAATION JA YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN CITYMARKET OY:SSÄ KETJUJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Huhtanen Ulla

Johdanto

Ketjujohtamisen taustaa

Ketjuliiketoimintamallissa valtaosa suunnittelusta ja päätöksenteosta on siirretty ketjuyksikön tehtäväksi. Tällöin myymälöissä jää aiempaa enemmän aikaa asiakaspalveluun ja myymäläkuntoisuudesta huolehtimiseen. (Finne & Kokkonen 2005, 83.) Yksi suuri haaste myymälöiden ja ketjuyksikön välillä on tehtyjen suunnitelmien ja toimintamallien toteutus myymälöissä. Myymälöissä läpivietävien hankkeiden onnistuminen koetaan ongelmallisena myös kansainvälisesti, koska myymälöillä on vain rajalliset mahdollisuudet omaksua ja toteuttaa uusia asioita. (Finne & Kokkonen 2005, 419.)

Kommunikaatio ja sen sujuvuus koetaan usein varsin haasteellisiksi erilaisissa organisaatioissa. Työntekijät toivovat parempaa kommunikaatiota ja toisaalta esimiehet kokevat, etteivät he onnistu kommunikoimaan tärkeitä linjauksiaan riittävän selvästi ja nopeasti organisaatioon. Kommunikaatio koetaan ongelmalliseksi useissa organisaatioissa (Buchanan & Huczynski 2004, 178). Organisaatioiden kommunikaatiossa on yleensä aina kohentamista ja kommunikaation kehittäminen helpottaa myös käytännön toimintaa, esimerkiksi strategian implementointia.

Kommunikaation ja yhteistyön toimivuus ovat tärkeitä edellytykset kauppa-ketjun toiminnan tehokkuudelle. Mohrin ja Nevinin (1990, 36) mukaan kommunikaatio on kuin liima, joka pitää jakelukanavan yhdessä. Ketjuyksikkö ja myymälät tarvitsevat toimivaa kommunikaatiota tavoitteidensa saavuttamiseen ja menestyksekkääseen yhteistoimintaan. Kommunikaation lisäksi tavoitteiden saavuttamista helpottaa hyvin sujuva yhteistyö osapuolten välillä.

K-citymarket-ketjun esittely

Tämän tutkielman toimeksiantaja on Ruokakesko Oy:n (myöhemmin Ruokakesko) K-citymarket–ketju, josta tutkielman kirjoittaja on opintovapaalla. K-citymarket–ketjun muodostavat ketjuyksikkö ja 58 tavarataloa. Ketjun vähittäismyynti oli vuonna 2007 yhteensä 1808,3 miljoonaa euroa. Tavaratalojen

elintarvikekauppaa hoitavat itsenäiset kauppiasyrittäjät ja käyttötavarakauppaa hoitaa Ruokakeskon tytäryhtiö Citymarket Oy. Käyttötavaran ja elintarvikkeen toiminnot on organisoitu erilleen myös Ruokakeskon puolella. Sekä käyttötavaralla että elintarvikkeella on omat ketjuyksikkönsä ja omat johtajansa.

Merkittäviä haasteita ketjuyksikön tuotelinjojen ja Citymarket Oy:n myymälöiden kommunikaation onnistumiselle ja systemaattiselle hallinnalle tuovat pelkästään jo erilaisten kontaktien ja viestinnän valtava määrä. K-citymarket-ketjussa on 58 myymälää. Myymälöissä työskentelee esimiehinä 225 henkilöä (tavaratalojohtajia 58 ja 168 osastopäällikköä), joiden alaisuudessa työskentelee edelleen noin 4 500 työntekijän joukko. Käyttötavarapuolen ketjuyksikössä puolestaan työskentelee noin 150 henkilöä. Ketjun myymälöiden lukumäärän edelleen kasvaessa lähivuosina toiminnan tulokselliseen johtamiseen tarvitaan yhteistyötä ja toimivaa kommunikaatiota myymälöiden ja ketjuyksikön välillä.

Tutkimusongelma, rajaus ja menetelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on selventää tekijöitä, jotka vaikuttavat kommunikaatioon ja yhteistyöhön kaupan arvoketjussa ketjuyksikön ja myymälöiden välillä. Tutkielman pääkysymyksinä on selvittää, miten kommunikaatio ilmenee yksiomisteisessa ketjussa ketjuyksikön ja myymälöiden välillä, miten yhteistyö toimii ja kuinka myymälöiden ja ketjuyksikön välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä voitaisiin kehittää ja tiivistää. Lisäksi selvitetään hiljaisen tiedon olemassaoloa ja sen esille saamista. Keskeiset käsitteet tutkielmassa ovat kommunikaatio ja yhteistyö. Tutkielma keskittyy kaupan arvoketjun osaan, joka koostuu vähittäiskaupasta ja keskusliikkeestä ja niiden välisestä toiminnasta.

Tutkielmassa tutkitaan ainoastaan vertikaalista kommunikaatiota myymälöiden ja ketjuyksikön välillä. Myymälän sisäinen kommunikaatio on rajattu tutkielmasta pois. Myöskään yrityksen kommunikaatiota muiden sidosryhmiensä kuten asiakkaiden, sijoittajien tai viranomaisten kanssa ei käsitellä tässä tutkielmassa. Rajallisten resurssien vuoksi aineistossa on haastateltu vain Helsingin seudun alueen (suuntanumeron 09-alueella sijaitsevien) tavaratalojen osastopäälliköitä ja tavaratalojohtajia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, koska haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa työtään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti. Tutkielman aineisto on hankittu niin sanotulla lupipallo-otannalla. Ensimmäinen haastateltava on saatu yrityksessä olevan yhteishenkilön avulla, ja sitä seuraavat haastateltavat ovat ehdottaneet aina seuraavaa haastateltavaa. Haastattelujen sopiminen lopetettiin, kun uusia aiheita ja näkökulmia ei haastatteluissa enää ilmennyt. Haastateltavina ovat olleet neljä tavaratalojohtajaa, joista yksi kaupungissa sijaitsevasta suuresta tavaratalos-

ta, yksi kaupungissa sijaitsevasta keskikokoisesta tavaratalosta ja kaksi taajamassa sijaitsevasta keskikokoisista tavarataloista. Tutkimuksessa haastateltiin myös kolmea osastopäällikköä, jotka edustavat kaikkia kolmea käyttötavaraosastoa. Ketjuyksiköstä haastateltiin tuotepäällikköä, kahta tuoteryhmäpäällikköä ja yhtä henkilöä ketjuohjauksesta. Ketjuyksikön haastateltavat edustivat jokaista tuotelinjaa.

Kommunikaatio organisaatiossa

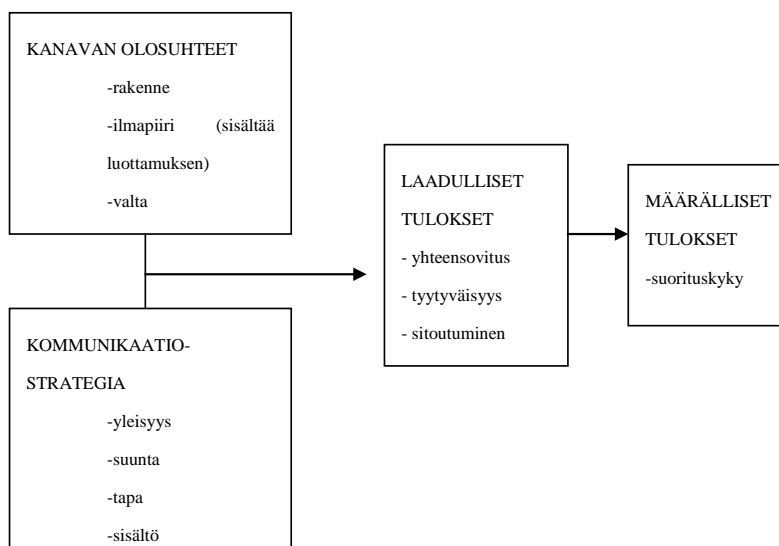
Kommunikaation suunta ja virallisuus

Kommunikaation kulkusuunnat organisaatiossa ovat alaspäin suuntautuva, ylöspäin suuntautuva ja horisontaalinen. Alaspäin suuntautuva kommunikaatio tarkoittaa ohjeita ja määräyksiä toimintatavoista alemmalle tasolle organisaatiossa. Viesti tulee usein sitä epätarkemmaksi, mitä useamman organisaatiotasoa kautta se kulkee. Ylöspäin suuntautuva kommunikaatio on kommunikaatiota organisaation alemmalta tasolta ylemmälle tasolle. Tämän kommunikaation kautta johto saa tietoonsa päätöksentekoon tarvittavia asioita, kuten ehdotuksia, ideoita ja raportteja. Ylöspäin suuntautuva kommunikaatio eroaa alaspäin suuntautuvasta kommunikaatiosta. Usein alemmalla organisaatiotasolla olevat välttävät huonojen uutisten kertomista ylöspäin, jolloin tärkeää tietoa saattaa jäädä välittymättä johdon päätöksentekoa varten. Horisontaalisessa kommunikaatiossa kommunikointiin osallistuvat henkilöt ovat samalla organisaatiotasolla. Kommunikaatio onkin usein nopeampaa, ystävällisempää ja helpompaa samalla tasolla olevien kollegojen kesken. Täysin ongelmatonta ei horisontaalinenkaan kommunikaatio ole, sillä eri osastoilla työskentelevät henkilöt saattavat kokea kilpailevansa toisiaan vastaan. (Greenberg & Baron 1997, 312–315.)

Epävirallinen ja joskus jopa piilossa oleva kommunikaatio on merkittävä osa organisaation kommunikaatiota. Mitä rajoittuneempi kommunikaatioympäristö organisaatiossa on, sitä suurempi osa kommunikaatiosta kulkee epävirallisesti. (Dimpleby & Burton 1998, 140.) Epävirallinen kommunikaatio on arvoketjun virallisten kanavien ulkopuolista kommunikaatiota ja tapaamisia, joissa asioita voidaan valmistella ja käsitellä ennen niiden kuin niistä tulee virallisia. Epävirallisen kommunikaation avulla voidaan vaihtaa tietoja, luoda innovaatioita ja purkaa erilaisia jännitteitä. (Mitronen 2002, 390.)

Kommunikaatio markkinointikanavassa

Mohr ja Nevin (1990, 38) ovat kehittäneet mallin (kuvio 1), joka kuvaa kommunikaatiota markkinointikanavassa. Vaikka Mohr ja Nevin käyttävät mallissaan termiä markkinointikanava, on muistettava, että tämä malli on vuodelta 1990. Nykyisin termin markkinointikanava tilalla puhutaan usein arvoketjusta, joten tämä malli on edelleen vanhahtavasta nimityksestä huolimatta käyttökelpoinen. Heidän mukaansa kommunikaatioon vaikuttavat kanavan olosuhteet ja kommunikaatiostrategia. Näiden pohjalta seuraavat laadulliset tulokset ja viimeisenä määrälliset tulokset. Mallin tarkoituksena on ymmärtää kanavan kommunikaatiota ja kuvata kommunikaatiostrategioita. Tämä malli auttaa liikkeenjohtajia ymmärtämään, kuinka kommunikaatio toimii ja mikä siihen vaikuttaa. Mallia käyttämällä jakelukanavaa ja sen toimintaa voidaan kehittää niin, että saadaan entistä parempia tuloksia. (Mohr & Nevin 1990, 49.)



Kuvio 1 Kommunikaatio markkinointikanavassa (Mohr & Nevin 1990, 38)

Kommunikaatiostrategiat vaikuttavat pitkällä tähtäimellä kanavan olosuhteisiin, joten valitsemalla oikean strategian osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä. Kommunikaatiostrategiaan kuuluvat kommunikaation yleisyys, suunta, tapa ja sisältö. Kommunikaation yleisyys markkinointikanavassa viittaa kommunikaation useuteen osapuolten välillä. (Mohr & Nevin 1990, 38–49.) Kommunikaation yleisyydellä on merkitystä tutkittaessa kommunikaation toimivuutta.

Kanavan olosuhteista käsite kanavan rakenne liittyy kommunikaatiotapaan. Osapuolten väliset läheisemmät suhteet mahdollistavat epämuodollisemman

kommunikaation. Ilmapiiri voi olla kannustava ja luottavainen, jolloin kommunikaatio osapuolten välillä on säännöllisempää. Jos ilmapiiri ei ole kannustava ja luottamus puuttuu, osapuolet kommunikoivat harvemmin keskenään. On mielenkiintoista, että Mohr ja Nevin sisällyttävät mallissaan kommunikaatio markkinointikanavassa (kuvio 1) kanavassa olevan osapuolten välisen luottamuksen käsitteen ilmapiiri sisään, vaikka mm. Mitronen (2002) pitää luottamusta yhtenä keskeisenä ohjausmekanismina. Kanavan olosuhteista myös valta vaikuttaa kommunikaation toimivuuteen. (Mohr & Nevin 1990, 38–44.)

Ongelmat kommunikaatiossa

Kommunikaatiossa voi olla erilaisia ongelmia. Huntin (1989, 48–49) mukaan suodattaminen, vääristely ja kommunikaatiosta kieltäytyminen ovat hierarkiaan liittyviä kommunikaatio-ongelmia. Suodattamisessa yksilö jättää viestin joitain yksityiskohtia kertomatta joko tahallaan tai tahattomasti. Yksilöt eivät esimerkiksi halua mainita kielteisiä asioita esimiehilleen. Vääristelyssä yksilö tahallaan muuttaa tietoa omien tarkoituksensa johdosta. Näin yksilö laittaa omat tavoitteensa organisaation päämäärien edelle.

Suuressa organisaatiossa tieto saattaa vääristyä myös eri organisaatiotasojen läpi mennessään. Tämä on jossain määrin väistämätöntä. Kommunikaatiosta kieltäytyminen voi tapahtua epähuomiossa, jos yksilö unohtaa välittää viestin eteenpäin. Kommunikaatiosta kieltäytyminen voi olla myös tahallista, jos tietty yksilö päättää olla välittämättä viestiä eteenpäin. (Hunt 1989, 48–49.)

Jos saadun tiedon määrä ylittää kyvyn käsitellä sitä, tilannetta kutsutaan tiedon ylikuormitukseksi. Tietoa unohtetaan, jätetään huomioimatta, sivuutetaan ja valikoidaan tilanteessa, jossa tietoa tulee enemmän, kuin henkilö kykenee käsittelemään. Kommunikaatiosta tulee näin tehotonta ja tietoa katoaa. (Robbins 2005, 149.) Jokaisella henkilöllä on yksilöllinen kyky vastaanottaa tietoa. Jotkut voivat vastaanottaa tietoa huomattavasti toisia enemmän. Kun henkilö saa liikaa tietoa, hän menettää mielenkiintonsa tiedon vastaanottamiseen ja kommunikoinnista tulee turhaa. (Hunt 1989, 216.) Tiedon ylikuormitusta voidaan vähentää käyttämällä niin kutsuttua porttivahtia, joka valvoo saapuvaa informaatiota muiden puolesta. Myös saapuvan tiedon järjestäminen saapumisjärjestyksen mukaiseen jonoon auttaa hallitsemaan tietoa. (Greenberg & Baron 1997, 324.)

Kommunikaation ja tekemisen tulee vastata toisiaan. Voimme kommunikoida kovaa ja vahvasti, mutta jos teot eivät tue viestiä, meitä ei uskota. Kommunikaatiota voi aina parantaa seuraamalla oman kommunikoinnin vaikutusta toisten käyttäytymiseen, pyytämällä palautetta, yrittämällä uusia kommunikointitekniikoita ja seuraamalla niiden tehokkuutta. Myös uusi media voi parantaa kommunikaatiota, esimerkiksi sähköpostin lisäksi yritysten sisä-

set intranetit ja videokonferenssit tuovat vaihtelua tavanomaiseen sähköpostitse välitettyyn kommunikaatioon. (Hartley & Bruckmann 2002, 351–353.)

Johtaminen ja yhteistyö ketjuliiketoimintamallissa

Ketjuliiketoiminnan johtaminen

On tärkeää, että kaikki kaupan arvoketjun toimijat myymälätasolta alihankkijoihin toimivat yhdensuuntaisesti olennaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien toimijoiden on keskityttävä oman tehtävänsä laadukkaaseen toteuttamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen, jotta strategiset suunnitelmat saadaan läpivietyä myymälätasolle asti. Lisäksi tehtävät on toteutettava täsmälleen yhteisten, sovittujen toimintatapojen ja tehtävänkuvausten mukaisesti. Työnjako, tehtävät ja vastuut on organisoitu selkeästi ja kukin tehtävä tehdään siellä, missä se tehokkaimmin voidaan tehdä. Ketjuyksikkö vastaa ostotoiminnoista, perusvalikoiman muodostamisesta ja ketjumarkkinoinnista. Myymälät keskittyvät asiakaspalveluun ja asiakasarvon tuottamiseen. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 162.)

Konflikti syntyy, kun toinen osapuolista havaitsee vastapuolen suunnitteleman ryhtyvänsä tai ryhtyvän toimenpiteisiin, jotka ovat ristiriitaisia hänen omiin tavoitteisiinsa nähden (Greenberg & Baron 1997, 380). Konfliktin ratkaisemisessa voidaan käyttää vapaaehtoista sovittelijaa, joka ehdottaa sopimusta asioista yhteistyössä käydyin keskustelun ja neuvottelemisen jälkeen (Isenhardt & Spangle 2000, 129). Toisaalta organisaation ulkoa ehdotettavat ratkaisut herättävät luonnostaan vastarintaa ja ihmisten tulisikin yhteistyön ja uusien ajatusten avulla päästä ratkaisuun mielipide-eroistaan huolimatta. Ristiriidan avulla tulisi tuottaa uusia oivalluksia ja oppimista. Sopimukseen pääsemisen lisäksi tavoitteena on selvittää erimielisyydet rakentavasti niin, että dialogia käyttäen saadaan luotua mahdollisuus keskustelulle ja organisaation kestävälle oppimiselle. (Isaacs 2001, 310–311.)

Yhteistyössä toimiminen

Yhteistyö on koordinoitua yhdessä toimimista työssä, vapaa-ajalla tai sosiaalisissa suhteissa. Yhteistyöllä tarkoitetaan jaettujen, yhteisten päämäärien tavoittelemista. Yhteistyössä toteutuu ilo jaetusta toiminnasta ja samalla sosiaaliset suhteet vahvistuvat (Argyle 1991, 4). Yhteistyössä on tavoitteena toimia niin, että kaikki tunnistavat yhteisen päämäärän ja se pyritään saavuttamaan tehokkaasti. Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet korostuvat yhteistyössä. Yhteinen kieli, käsitteet ja vuorovaikutukseen liittyvät säännöt ovat sitä tärkeäm-

piä, mitä monimutkaisempia asioita käsitellään. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 27.)

Luottamus on sosiaalinen ilmiö, joka mahdollistaa yhteistyön ja tekee työskentelyn organisaatioissa helpommaksi (Lane & Bachmann 2000, 31). Luottamus mahdollistaa ihmisten ja organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen ja voi alentaa liiketoimien kustannuksia (Nooteboom 2002, 3). Luottamus osapuolten välillä vähentää monimutkaisuutta, epävarmuutta ja liiketapahtumien kustannuksia. Lisäksi luottamus lisää joustavuutta, toimintavapautta ja liiketoimien hyötyjä. (Blomqvist 2002, 154.) Luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt vakaumus, joka vaikuttaa yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun (Stenvall & Virtanen 2007, 77).

Vuorovaikutus on laaja käsite (Isoherranen ym. 2008, 49). Vuorovaikutuksessa ovat mukana paitsi omat ajatukset ja tunteet, myös toisen osapuolen tunteet ja oletukset. Vuorovaikutuksessa empatian taidot, eli kyky tunnistaa toisen osapuolen aikomuksia, tunteita ja ajatuksia, ovat tärkeitä. Empatia auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään ryhmädynamiikkaa ja ryhmän valtasuhteita. Kun vuorovaikutus toimii kunnolla, myös omat rajat tunnustetaan. Organisaation sisällä voi olla erilaisia vuorovaikutuskulttuureita ja toimintaympäristöjen erilaisuus voi vaatia erilaisia yhteistyön malleja. Toimivan yhteistyökulttuurin luomiseksi johtaja tarvitsee riittävästi liikkumatilaa omilta esimiehiltään. Myös alaisilla on oltava yhteinen käsitys siitä, mitä halutaan muuttaa ja miksi. (Isoherranen ym. 2008, 51–54.) Vuorovaikutuksen tavoitteena on päämäärien saavuttaminen tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2004, 126).

Tiedon välittäminen myymälöiden ja ketjuyksikön välillä

Kaupan strateginen menestystekijä on tietoa taitavasti käyttävä johto ja henkilöstö (Näsi & Neilimo 2006, 205). Kuten Finne ja Kokkonen (2005, 420) toteavat, ketjuyksikkö lähettää päivittäin myymälöihin kampanjaohjeistuksia, hyllykuvia ja muuta kirjallista materiaalia. Suuri osa ohjeista tulee myymälöihin joko sähköpostitse tai sisäisen Intranetin välityksellä. Eräässä kansainvälisessä ketjussa huomattiin, että viikon aikana tulleen materiaalin lukemiseen olisi kulunut myymäläpäälliköltä aikaa yhteensä 72 tuntia. Ketjuyksikön ohjeita ei siten varmasti toteutettu kaikilta osin myymälöissä. (Finne & Kokkonen 2005, 420.)

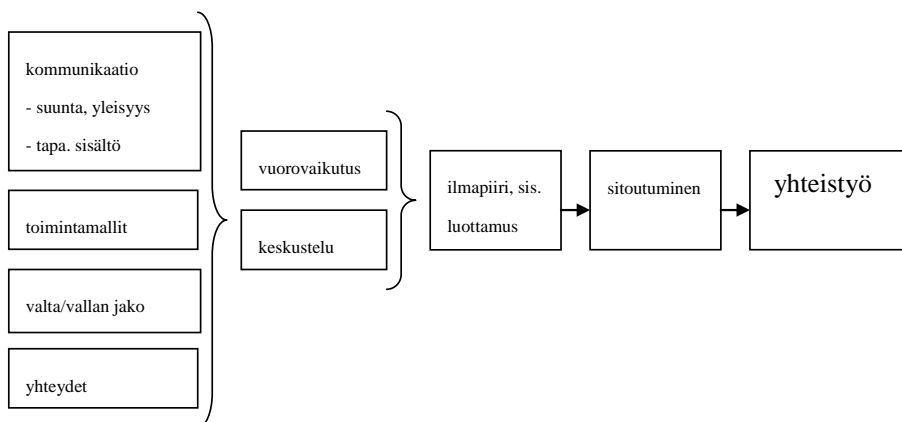
Jatkossa ketjuyksikön työssä tulee painottumaan yhä enemmän suunnitelmien toteuttaminen myymälöissä. Eräs mahdollisuus olisi siirtää tuoteorganisaatio jonkin kaupan yhteyteen. Näin valikoimista vastaavat henkilöt näkisivät asiakaskäyttäytymisen muutokset itse ja erilaiset kampanjatoteutukset ja valikoimamuutokset voitaisiin harjoitella konkreettisesti myymälässä. Päätöksenteossa saataisiin enemmän esille käytännön näkökulmaa, kun myymälän hen-

kilökuunta osallistuisi suunnitteluun yhdessä tuoteorganisaation väen kanssa. (Finne & Kokkonen 2005, 421–422.)

Alustava malli kommunikaatiosta ja yhteistyöstä

Aiemmin esitellyn Mohrin ja Nevinin (1990, 49) kommunikaatio markkinointikanavassa -mallin mukaan kanavan olosuhteet eli rakenne, ilmapiiri (sisältää luottamuksen) ja valta ja toisaalta kommunikaatiostrategia eli kommunikaation yleisyys, suunta, tapa ja sisältö vaikuttavat siihen, millaisia laadullisia tuloksia kuten sitoutumista, tyytyväisyyttä ja toiminnan yhteensopivuutta ne tuottavat. Laadullisista tuloksista seuraa Mohrin ja Nevinin mukaan määrälliset tulokset eli suorituskyky.

Seuraava malli (kuvio 2) on luotu edellä esitettyjen teoreettisten näkökulmien pohjalta. Mallia on tarkoitus täydentää ja muokata empiirisen haastatteluaineiston avulla. Kuviossa esitetään yhteistyöhön tarvittavia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 2 Alustava teoreettinen malli yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä

Kuten kuvioista 2 ilmenee, toimiva yhteistyö edellyttää toimivaa kommunikaatiota, yhteisiä toimintamalleja, sekä yhteistä käsitystä vallasta ja sen jakamisesta. Pohjan yhteistyölle luovat toimivat yhteydet, kuten tietoverkot, intranet, internet ja matkapuhelimet. Organisaation kommunikaation on toimittava ja kommunikointiin tarvittavien yhteyksien, kuten sähköpostin ja intranetin on oltava kunnossa. Tarvittavan tiedon on löydettävä helposti joko intranetistä tai sähköpostitse. Kommunikaatio tarvitsee toimiakseen toimivat yhteydet.

Mohrin ja Nevinin (1990, 38–49) mukaan kommunikaatiostrategiat kuten kommunikaation yleisyys, suunta, tapa ja sisältö vaikuttavat pitkällä tähtäimellä markkinointikanavan olosuhteisiin, joten valitsemalla oikean strategian osa-

puolilla on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä. Kommunikaation yleisyys markkinointikanavassa viittaa kommunikaation määrään osapuolten välillä. (Mohr & Nevin 1990, 38–49.) Toimiva kommunikaatio vaatii säännöllistä ja tiheää kommunikointia osapuolten kesken. Myymälöiden ja ketjuyksikön välisen kommunikaation on oltava kahdensuuntaista ja säännöllistä.

Kun tieto saadaan kulkemaan osapuolten välillä tehokkaasti ja nopeasti, osapuolten välinen vuorovaikutus on toimivampaa. Vuorovaikutusta käyttämällä eri tietoja ja osaamista voidaan liittää yhteen. Osapuolet voivat vaikuttaa toisiinsa ja voivat perustella toisilleen jonkin asian tärkeyden. Vuorovaikutus auttaa luottamuksen rakentumisessa sekä avoimen ilmapiirin muodostumisessa ja säilymisessä. (Huotari ym. 2005, 83–88.) Toimiva dialogi edellyttää johdonmukaista toimintaa, vuorovaikutusrakenteiden joustavuutta ja keskustelulle avointa ilmapiiriä (Isaacs 2001, 49–50). Keskustelu ja vuorovaikutus myymälöiden ja ketjuyksikön välillä auttaa kehittämään toimintaa. Tavoitteena on keskustelun kierteisyys eli jatkuva jalostuminen eri henkilöiden välillä. Keskustelu edellyttää toimivia yhteyksiä ja aktiivista, kahdensuuntaista kommunikaatiota. Huotari ym. (2005, 122) ovat todenneet, että vuorovaikutuksen avulla syntyy järjestelmä, jossa päätöksenteko, toisiin vaikuttaminen, sitoutuminen, osaamisen hallinta ja luottamus ovat mahdollisia.

Yhteinen ongelmanratkaisu ja sovittujen toimintamallien noudattaminen lisäävät luottamusta ja parantavat ilmapiiriä. Tämä puolestaan lisää sitoutumista yhteiseen tekemiseen ja siten edistää yhteistyötä. Finne ja Kokkonen (2005, 412) toteavat yhteistyön toimivuudessa keskinäisen luottamuksen olevan tärkeää. Stenvall ja Virtanen (2007, 77) toteavat luottamuksen olevan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt vakaumus, joka vaikuttaa yhteistyön laatuun ja todennäköisyyteen.

Yhteistyö vaatii kommunikaatiota, luottamusta ja sitoutumista molemmilta osapuolilta (Stern, El-Ansary & Coughlan 1996, 25). Toimintaan sitoutuneet osapuolet voivat tehdä hyvää yhteistyötä. Kaikki kuviossa 2 mainitut tekijät vaikuttavat myymälöiden ja ketjuyksikön välisen yhteistyön toimivuuteen. Näitä tekijöitä kehittämällä myös yhteistyö luonnollisesti paranee.

Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Yhteenveto haastatteluista

Kommunikaation ja yhteistyön kehittymisestä huolimatta haastateltavat kokivat, että kehitettävää myymälöiden ja ketjuyksikön välisessä kommunikaatiossa ja yhteistyössä on vielä melko paljon. Niin kommunikaatiossa kuin yhteistyössäkin on haasteita. Eri myymälöiden ja ketjuyksikön välillä on myös eroja

kommunikaation ja yhteistyön toimivuudessa. Ketjun edelleen kasvaessa uusilla myymälöillä on kommunikaation ja yhteistyön kehittäminen todella tärkeää liiketoiminnan ohjaamisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ketjun jatkuvasti laajetessa tuloksellinen johtaminen on mahdotonta ilman toimivaa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Lisäksi K-citymarket-ketjun myymälöiden sijainti, koko, kilpailutilanne, ikä ja henkilöstön osaaminen vaihtelevat suuresti.

Kehitettävää on niin myymälöiden kuin ketjuyksikönkin osalta sekä kommunikaatiossa että yhteistyössä. Sähköpostin ja ketjunetin toimintaan kaivattiin kehitystä, jotta saapuvista viesteistä saataisiin erottumaan kaikkein tärkeimmät viestit ja toimintaohjeet. Lähetettävien viestien määrää olisi pienennettävä, jotta ne oikeasti tärkeät viestit erottuisivat viestitulvasta. Haastateltavat kaipasivat toimivaa kanavaa viestien välittämiseen myymälöiden ja ketjuyksikön välillä. Sekä myymälöiden että ketjuyksikön haastateltavat totesivat, että nykyistä ketjunettä olisi kehitettävä käyttäjäystävällisemmäksi ja sieltä olisi löydettävä nopeammin tieto kulloiseenkin ongelmaan. Lisäksi ketjuyksikön työntekijöiden tavoitettavuutta olisi parannettava.

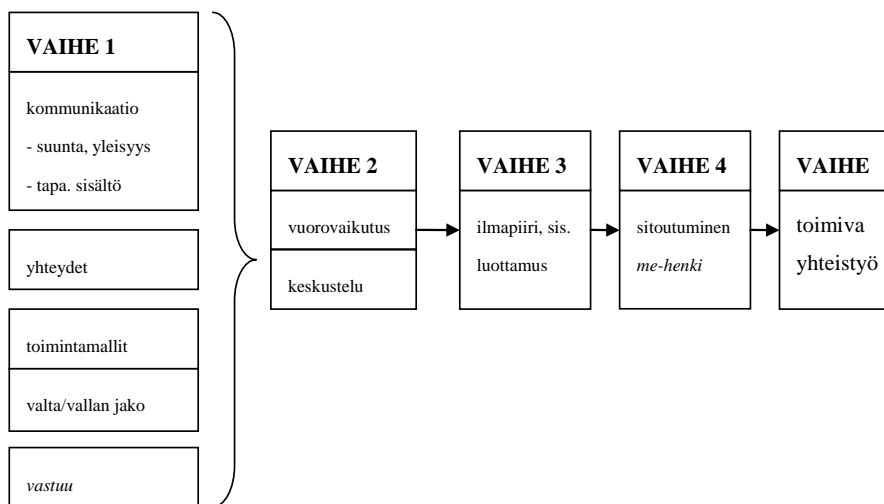
Yhteistyön kehittämisessä ketjuyksikön työntekijöiden vuosittainen pakollinen myymälätyöskentely koettiin tärkeäksi erityisesti myymälöissä. Sekä myymälöissä että ketjuyksikössä koettiin, että myymälöihin lähetettävät ohjeistukset tulisi testata ennen lähettämistä toimivassa myymälässä, jotta mahdolliset ongelmat ilmenisivät ennen ohjeen myymälöihin välittämistä. Lisäksi toivottiin, että hyvistä ideoista palkittaisiin. Tämä kannustaisi välittämään muille omia ideoita. Samoin myymälöiden ja ketjuyksikön välistä työnjakoa, vastuita ja valtuuksia tulisi selventää nykyisestä. Ketjuliiketoimintamallissa vastuuta on siirtynyt yhä enemmän ketjuyksikköön, joten siellä tehtävien päätösten vaikutukset tulisi huomioida aiempaa tarkemmin. Me-henkeä lisäisi ongelmien ratkaiseminen yhdessä.

Tutkielman tuloksena syntynyt malli

Aiemmin esiteltiin alustava malli yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Alustavassa mallissa esitettyjen tekijöiden lisäksi haastatteluissa ilmeni keskeisenä uutena tekijänä vastuu omista tekemisistä niin ketjuyksikössä kuin myymälöissä. Ketjuyksikön päätökset vaikuttavat myymälöiden toimintaan ja tuloksiin, joten ketjuyksikössä olisi aina muistettava vastuun suuruus päätöksiä tehtäessä. Toisaalta myymälöiden vastuulle jää ketjuyksikön ohjeiden toteuttaminen käytännössä. Ketju ei toimi, jos myymälät eivät toteuta ketjuyksiköstä tulevia ohjeita. Haastatteluissa esiin tuli myös me-hengen tärkeys. Yhteistyö sujuu helpommin, kun myymälät ja ketjuyksikkö kokevat olevansa samalla puolella ja tekevänsä yhdessä töitä ketjun asiakkaan parhaaksi. Me-henki ke-

hittyy vähitellen yhteisen tekemisen ja onnistumisten, sekä yhteisen palkitsemisen kautta.

Kuviossa 3 on kuvattu empiirisen osion aineistolla täydennetty malli ketjuyhteistyöstä. Ketjuyhteistyö vaatii ensinnäkin vaiheessa 1 kuvatut perusedellytykset toimiakseen.



Kuvio 3 Empiirisen aineiston perustella tarkennettu malli ketjuyhteistyöstä

Kuten kuvio 3 havaitaan, kaikkien vaiheessa 1 olevien osien on toimittava kunnolla, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen 2. Ketjulla on oltava toimiva kommunikaatiostrategia, jota sovelletaan systemaattisesti käytännön kommunikaatiossa ketjussa. Kommunikaation on oltava kahdensuuntaista ja säännöllistä.

Yhteyksien toimivuus tarkoittaa teknisten apuvälineiden, kuten intranetin, sisäisten keskustelufoorumien, sisäisten blogien, sähköpostin ja puhelimien toimivuutta. Teknisten apuvälineiden olisi helpotettava myymälöiden ja ketjuyksikön väen välistä kommunikointia. Esimerkiksi intranetin olisi oltava selkeä ja sisällön ryhmittelyltään niin looginen, että sieltä löytäisi etsimänsä tiedon nopeasti.

Toimivan kommunikaation lisäksi sekä ketjuyksiköllä että myymälöillä olisi oltava selkeät yhteiset toimintamallit, joiden mukaan kaikki myös käytännössä toimisivat. Yhteiset toimintamallit olisi tehtävä niin tarkasti, että kukin yksilö myymälöissä ja ketjuyksikössä tietäisi, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Haastatteluissa todettiin, että vallan siirtyessä myös vastuu ketjuliiketoiminnan johtamisesta ja tehdyistä päätöksistä on aiempaa enemmän ketjuyksikössä. Ketjuyksikön on suhtauduttava vakavasti valtaan ja sen mukanaan tuomaan vastuuseen, koska ketjuyksikössä tehdyt päätökset vaikuttavat kaik-

kiin ketjun myymälöihin, ja mahdollisen epäonnistuneen päätöksen korjaaminen on usein hidasta, vaikeaa ja kallista.

Vaihe 2 edellyttää aiempien osa-alueiden toimivuutta. Kun toiminnan perusta on kunnossa, on tilaa keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Siten vuorovaikutus ja keskustelu luovat edellytyksiä seuraavalle vaiheelle 3. Seuraava vaihe 3 eli ilmapiiri sisältäen luottamuksen, on seurausta aiemmista vaiheista. Luottamus syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus vaikuttaa yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 77.)

Vaihe 4 seuraa, kun edellä olevat vaiheet toimivat. Myymälät ja ketjuyksikkö voivat sitoutua yhteiseen tekemiseen, kun toiseen osapuoleen voidaan luottaa. Haastatteluissa tuli selkeästi esille me-henki. Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että myymälät ja ketjuyksikkö kokevat olevansa samalla puolella. Ketjujohdon olisi tuettava osapuolten me-henkeä huolehtimalla siitä, että myymälöiden ja ketjuyksikön tavoitteet ovat yhdensuuntaisia ja molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä keskinäisestä yhteistyöstä.

Vaihe 5 eli yhteistyö vaatii onnistuakseen kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden toimimista. Kommunikaatiostrategian, yhteisten toimintamallien, yhteyksien, valta- ja vastuukysymysten lisäksi myös keskustelun ja myymälöiden välisen vuorovaikutuksen on toimittava. Hyvään yhteistyöhön ketjuyksikön ja myymälöiden välillä tarvitaan kaikkia näitä edellä mainittuja osatekijöitä.

Kehitysehdotukset kommunikaation parantamiseen

- Viestien määrä ja laatu

Sekä tavaratalojen tavaratalojohtajat ja osastopäälliköt että ketjuyksikön tuotepäälliköt ja tuoteryhmäpäälliköt kokivat myymälöiden ja ketjuyksikön välisessä kommunikaatiossa olevan vielä parannettavaa. Mohrin ja Nevinin (1990, 38) mallin mukaan markkinointikanavan kommunikaation onnistuminen lähtee kommunikaatiostrategiasta ja kanavan olosuhteista. K-citymarket-ketjun kommunikaatiostrategiassa niin kommunikaation yleisyyden, suunnan, tavan ja sisällön suhteen löytyi runsaasti kehitettävää. Ketjuyksikön ja myymälöiden välistä kommunikaatiota voitaisiin kehittää miettimällä nykyistä tarkemmin, mitä tietoa myymälät todella tarvitsevat, ja toisaalta mitä tietoa ketjuyksikkö tarvitsee. Tärkeät, suoraan toimintaan, päätöksentekoon tai asiakkaisiin vaikuttavat viestit olisi saatava esille muiden vähemmän tärkeiden viestien joukosta.

Vähemmän tärkeitä viestejä lähetettäessä voitaisiin pohtia, onko viestiä tarpeen lähettää ensinkään, vai onko se ehkä viisainta laittaa vain ketjunettiin tiedoksi asiaan liittyvän tuoteryhmän yhteyteen. K-citymarket-ketjuun olisi luotava yhteiset toimintamallit viestien lähettämiseen. Olisi myös pohdittava,

voitaisiinko viestejä mahdollisesti yhdistää, jolloin samasta aiheesta tulisi ai-noastaan yksi viesti, jossa olisi kaikki olennaiset asiat.

- Tavoitettavuus, keskustelun lisääminen ja palkitseminen

Yksi kehityskohde on ketjuyksikön työntekijöiden tavoitettavuus. Ketjuyksi-kön väen hankalaa tavoitettavuutta olisi pohdittava ja tähän olisi etsittävä rat-kaisua. Sähköposteihin vastaamisesta voisi laatia selkeän ja johdonmukaisen dokumentoidun toimintamallin, jonka mukaan kaikkien olisi toimittava. Toi-mintamallin käyttämistä seurattaisiin ja poikkeamiin määritellystä tasosta puu-tuttaisiin.

Haastatteluisa toivottiin aktiivisempaa kommunikaatiota myymälöiden ja ketjuyksikön välille. Kommunikaatiota voitaisiin edelleen kehittää luomalla K-citymarket-ketjun intranettiin foorumin, jossa ajankohtaisista asioista voisi kysyä. Foorumiin tullessiin kysymyksiin vastattaisiin ja yhdessä myymälässä hyväksi havaittuja ideoita jaettaisiin kaikille ketjun myymälöille nykyistä joh-donmukaisemmin ketjun toiminnan kehittämistä varten.

Haastateluisa työntekijät totesivat tärkeäksi hyvien ideoiden palkitsemi-sen. Palkitseminen rohkaisisi kertomaan hyvistä toimintamalleista muillekin. K-citymarket-ketjun kannattaisi siis luoda ideointiin ja tiedon jakamiseen kan-nustava palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksesta kerrot-taisiin avoimesti koko ketjun henkilöstölle ja varsinkin alkuvaiheessa omat ideansa esille tuovat palkittaisiin nopeasti ja julkisesti.

Kehitysehdotukset yhteistyön parantamiseen

- Testikaupamalli

Kun toimintaohjeen toimivuus testattaisiin ennen sen eteenpäin viemistä ai-dossa myymäläympäristössä, mahdolliset ongelmat saataisiin ratkaistua ennen kuin kaikki 58 myymälää ovat toteuttamassa ohjetta. Kuten tehdyissä haastat-teluissakin ilmeni, ennakkoon testatuista ohjeista tulisi luotettavampia ja to-teuttamiskelpoisempia, mikä edelleen edistäisi myymälöissä niiden noudatta-mista. Myymälät voisivat luottaa ohjeen toteutuskelpoisuuteen ja aikaa sääs-tyisi, kun samasta asiasta ei tulisi jatkuvasti uusia ohjeita. Testikaupmallia käyttämällä myymälät saisivat heti toteuttamiskelpoisen ohjeen, johon ei enää tulisi muutoksia toteuttamisen jälkeen. Tämä kannustaisi myymälöitä toteut-tamaan saatuja ohjeita välittömästi omissa arjen työssään.

Testikaupan toimivuutta lisäisi se, jos myymälä sijaitsisi ketjuyksikön yh-teydessä. Kuten Finne ja Kokkonen (2005, 421–422) toteavat, tuoteorganisaat-ion siirtäminen myymälän yhteyteen toisi ketjujohtamiseen enemmän esille

käytännön myymälätyöskentelyn näkökulmaa. Jos K-citymarket-ketjun testi-kauppa toimisi ketjuyksikön yhteydessä, ketjuyksikkö saisi nopeasti ja helposti tietoa suunnitelmiansa toimimisesta ja muutokset jo kertaalleen tiedotettujen ohjeiden suhteen vähenisivät. Testikaupamallilla ketjuun saataisiin tehtyä aiempaa nopeammin entistä parempia toimintamalleja.

- Ketjuyksikön työntekijöiden myymälätyöskentely

Ketjuyksikön myymälätyöskentelyssä tulisi olla selkeä, ohjattu toimintamalli. Toimintamallin avulla varmistettaisiin, että myymälätyöskentelyjakson aikana selvitetäisiin aina tietyt osa-alueet, kuten esimerkiksi tietyn tavararyhmän valikoima, hinnoittelu, esillepano ja ilmenneet reklamaatiot. Yhtenäinen ja ohjattu toimintatapa sekä systemaattinen raportointikäytäntö auttaisivat keräämään tietoa myymälöistä järjestelmällisessä muodossa edelleen hyödynnettäväksi.

Kommunikaation ja yhteistyön parantamisessa ei ole oikotietä. Yhteisen tekemisen kautta osapuolten keskinäinen luottamus vahvistuu vähitellen ja he sitoutuvat toiminnan kehittämiseen. Osapuolten on myös muistettava omien toimiensa vaikutukset toiseen osapuoleen. Onnistunut kommunikaatio edellyttää osapuolten välistä luottamusta, joustavuutta, keskustelulle avointa ilmapiiriä, johdonmukaista toimintaa sekä yhteistä käsitystä vallan käytöstä. Kun tietoa jaetaan osapuolten välillä avoimemmin ja molemmat sitoutuvat yhteistyöhön kunnolla saavutetaan entistä parempia tuloksia.

Lähteet

- Argyle, Michael (1991) *Cooperation: the basis of sociability*. Routledge, London.
- Blomqvist, Kirsimarja (2002) *Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.
- Buchanan, David – Huczynski, Andrzej (2004) *Organizational behaviour. An introductory text*. 5.p. Prentice Hall, Harlow.
- Dimbleby, Richard – Burton, Graeme (1998) *More than words*. 3.p. Routledge, London.
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOY, Helsinki.
- Greenberg, Jerald – Baron, Robert A. (1997) *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*. 6.p. Prentice Hall, New Jersey.

- Hartley, Peter – Bruckmann, Clive G. (2002) *Business communication*. Routledge, London.
- Hunt, Gary T. (1989) *Communication skills in the organization*. 2.p. Prentice Hall, New Jersey.
- Huotari, Maija-Leena – Hurme, Pertti – Valkonen, Tarja (2005) *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. WSOY, Helsinki.
- Isaacs, William (2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito* (Alkuteos Dialogue and the art of thinking together 1999, käänös Maarit Tillman). Talentum Media, Jyväskylä.
- Isenhardt, Myra Warren – Spangle, Michael (2000) *Collaborative approaches to resolving conflict*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija (2008) *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. WSOY, Helsinki.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum, Helsinki.
- Lane, Christel – Bachmann, Reinhard (toim.) (2000) *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press Inc., New York.
- Mitronen, Lasse (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Etna sarja A 35, Helsinki.
- Mohr, Jakki – Nevin, John R. (1990) Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), 36–51.
- Nooteboom, Bart (2002) *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Näsi, Juha – Neilimo, Kari (2006) *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOY, Helsinki.
- Robbins, Stephen P. (2005) *Essentials of organizational behavior*. 8.p. Prentice Hall, New Jersey.
- Stenvall, Jari – Virtanen, Petri (2007) *Muutosta johtamassa*. Edita, Helsinki.
- Stern, Louis W. – El-Ansary, Adel I. – Coughlan, Anne T. (1996) *Marketing channels*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004) *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum, Helsinki.

YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI: TUTKIMUS KAUPPIASYRITTÄJYYDESTÄ

Kasila Laura

Johdanto

Kaupan alalla Suomessa on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kauppa on ketjuuntunut, kauppojen yksikkökoko on kasvanut ja kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt. Muutoksia on tapahtunut myös tavarantoimittajien ja kaupan muiden yhteistyökumppaneiden toiminnassa. Lisäksi asiakkaiden vaatimukset ovat kiristyneet huomattavasti. Asiakkaat ovat entistä hinta- ja laatutietoisempia sekä käytökseltään arvaamattomampia. Nämä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tekevätkin kaupan alasta kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen. Aiheen kiinnostavuutta lisää vielä se, että viime vuosina nähty kilpailun vähittäinen kansainvälistyminen ja kauppojen strategiavalintojen päivittäminen ovat luultavimmin vasta alkusoittoa sille, mitä on tulossa.

Viime vuosien toimintaympäristön suuret murrokset ovat aiheuttaneet paineita kaikille alan toimijoille, mutta erityistä päänvaivaa ne ovat tuottaneet kauppiasyrittäjille. Kauppiasyrittäjät ovat auttamattomasti toiminnan polttopisteessä. Kauppioiden on kyettävä sopeutumaan sekä markkinoiden asettamiin vaatimuksiin että keskusliikkeen ajamiin strategiauudistuksiin. Kauppiaan rooli muutoksenjohtajana on siis merkittävä. Siksi onkin mielenkiintoista perehtyä tarkemmin kauppiaan toiminnan kulmakiviin. Tärkeää on pyrkiä ymmärtämään niitä tekijöitä, joiden varaan kauppiaan menestyksen voidaan ajatella rakentuvan.

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Liiketaloustieteissä on tunnistettu useita kriittisiä menestystekijöitä, joiden ajatellaan määrittävän yrityksen taloudellista menestystä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tyypillisimpiä tämänkaltaisia menestystekijöitä ovat yrittäjämäinen johtamistyyli, markkinasuuntautuneisuus, oppimissuuntautuneisuus ja organisatorinen joustavuus. (Barret ym. 2005.) Tässä tutkimuksessa kauppiasyrittäjän menestystä tarkastellaan yrittäjämäisyyden näkökulmasta. Yrittäjämäisyys määritellään pohjautuen Millerin (1983) luomaan ominaisuuskokonaisuuteen. Kyseinen ominaisuuskokonaisuus koostuu innovatiivi-

suudesta, proaktiivisuudesta ja riskinottokyvystä. Tutkielman rakentaminen yrittäjämäisten ominaisuuksien varaan on mielekästä, sillä näiden ominaisuuksien on suhteellisen pitävästi todettu viittaavan parempaan taloudelliseen menestykseen (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006).

Tutkimuksessa perehdytään siis siihen, miten yrittäjämäiset ominaisuudet esiintyvät kauppiaissa ja miten tämän ominaisuuskokonaisuuden voidaan ajatella viittaavan parempaan taloudelliseen menestykseen. Tutkielman päätutkimusongelman voikin esittää seuraavalla tavalla: *Mistä tekijöistä kauppiasyrittäjän menestys muodostuu?*

Kyseistä pääongelmaa on mahdollista lähteä ratkomaan seuraavan kolmen alaongelman avulla:

- Miten yrittäjämäiset ominaisuudet esiintyvät kauppiasyrittäjissä?
- Voidaanko yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintymisen ja kauppiasyrittäjän menestyksen välillä olettaa olevan yhteys?
- Mitkä muut tekijät yrittäjämäisten ominaisuuksien lisäksi mahdollisesti vaikuttavat kauppiasyrittäjän menestykseen?

Tutkimuksen rajaukset ja tarkastelutapa

Kauppiaan toimintakenttä on erittäin laaja ja kauppiaalta vaaditaan osaamista lukuisilla osa-alueilla. Kauppiaan roolin monimuotoisuudesta johtuen tutkimuksen tarkastelunäkökulman rajaaminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäisyyden tarkastelu on rajattu koskemaan kauppiaan myymäläkohtaisia markkinointiviestintäpäätöksiä. Markkinointiviestintäpäätökset valittiin tutkimuksen kohteeksi siksi, että niiden osalta kauppiaan toiminta on varsin vapaata. Näin ollen ajateltiin, että kauppiasyksilön oma-aloitteellinen yrittäjämäisyys tulisi parhaiten esiin juuri markkinointiviestintäpäätöksissä.

Tässä tutkimuksessa markkinointiviestintä käsitetään koostuvan kaikista niistä markkinoinnin välineistä, joiden avulla yritys kommunikoi kohderyhmänsä kanssa (De Pelsmacker ym. 2001, 3–5). Tämänkaltaisen laajan markkinoinnillisen näkökulman ottaminen on perusteltua, kun ajatellaan kauppiaan toiminnan monimuotoisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on nimittäin perehtyä syvällisesti kauppiaan toimintaan, jotta olisi mahdollista tehdä kattavia päätelmiä menestystä määrittävistä tekijöistä.

Tutkimuksen keskeisin käsite: yrittäjyys

Yrittäjyyttä on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Yrittäjätutkimuksen pioneerin Josef Schumpeterin mukaan yrittäjäksi voidaan kutsua henkilöä, jonka

toiminta on luovaa ja innovatiivista. Schumpeter painottaa määritelmässään ennen kaikkea henkilön persoonaa ja yrittäjähenkistä toimintaa ja jättää yrityksen omistajuuden toissijaiseksi seikaksi. Innovatiivinen ja luova toimija voi siis olla yrittäjä, vaikkei omistaisikaan omaa yritystä. (Schumpeter 1934: ks. Carland ym. 1984.) Gartner (1988) puolestaan tarjoaa varsin erilaisen ja huomattavasti suppeamman näkökulman yrittäjyyteen. Hänen mukaansa yrittäjiksi kutsutaan yksinkertaisesti niitä henkilöitä, jotka perustavat yrityksiä. Yrittäjyys on siis vain rooli, jonka henkilö omaksuu luodessaan organisaatiota, ja yrittäjyys lakkaa yrityksen luomisvaiheen päätyttyä. Carland ym. (1984) puolestaan sisällyttävät yrittäjän määritelmäänsä sekä omistussuhteen että Schumpeterilaisen ominaisuusnäkökulman. Heidän mukaansa yrittäjä on henkilö, joka omistaa yrityksen ja johtaa yritystään tuottoa ja kasvua tavoitellen. Carlandin ym. (1984) mukaan yrittäjyys määräytyy toiminnan luonteen perusteella eikä yrityksen omistaja siten välttämättä ole kyseisen määritelmän mukaan yrittäjä.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyyden käsite määritellään edellä esitellyn Carlandin ym. (1984) näkemysten pohjalta. Yrittäjällä siis tarkoitetaan henkilöä, jolla on omistajan vastuu liiketoiminnasta, ja hänen toimissaan on havaittavissa yrittäjämäisiä piirteitä. Lisäksi yrittäjyys hahmotetaan ilmiönä, joka jatkuu läpi yrityksen elinkaaren, eikä liity vain yrityksen perustamiseen.

Yrittäjyyttä määrittävät ominaisuudet

Tutkijat ovat kautta aikojen pyrkineet tunnistamaan menestyvän yrittäjän. Omistaja-yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia on kartoitettu lukuisin tutkimuksin, ja tutkimuksen kohteena ovat olleet niin luonteenpiirteet kuin ulkoiset tekijätkin. Tutkimuksien laajasta kirjosta huolimatta, tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, minkä ominaisuuksien perusteella menestyvän yrittäjän voisi tunnistaa.

Piirteiden ja toiminnan synteesi

Perinteisesti yrittäjyyteen yhdistetään tietyt yksilön henkilökohtaiset piirteet, kuten itsevarmuus, oma-aloitteisuus, energisyys ja innovatiivisuus. Piirrekeskustelu on kuitenkin saanut osakseen paljon kritiikkiä. Piirteiden tarkastelua nimittäin varjostaa tietynlainen subjektiivisuus. On varsin haastavaa mitata yksilön itsevarmuuden tasoa tai oma-aloitteisuutta ja lisäksi luoda yhteys menestykseen.

Tarvittua jämähkyyttä yrittäjämäisten ominaisuuksien tunnistamiseen saatiin 1980-luvulla, jolloin strategisen johtamisen vaikutteita otettiin mukaan

tutkimukseen. Tämän uuden tarkastelusuunnan myötä huomio siirtyi pois yksittäisen yrittäjän henkilökohtaisista ominaispiirteistä ja yrittäjäyys nostettiin yritystason ilmiöksi. Tarkasteltaessa yrittäjäyttä yritystasolla käytössä on usein käsite yrittäjämäinen suuntautuneisuus (entrepreneurial orientation).

Yrittäjämäiseen suuntautuneisuuteen pohjaavan tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrittäjämäisen käytöksen esiintymistä yrityksissä ja sitä, miten yrittäjämäinen asenne vaikuttaa yrityksen menestykseen. Yritystason tutkimus ei toisin sanoen ole sidottu tiettyyn henkilöön yrityksessä, vaan tarkastelun kohteena ovat yrityksen toimintatavat ja yrityksen arvot. Tämän tarkastelun vahvuutena voidaan pitää juuri toiminnan tarkkailun nostamista yksilön ominaisuuksia tärkeämmäksi. (Miller 1983; Lumpkin & Dess 1996.) Toiminta on nimittäin avointa ja näkyvää ja siten huomattavasti helpommin tutkittavissa kuin yksilölliset piirteet (Covin & Slevin 1991).

Miller (1983) oli yksi ensimmäisistä, joka siirsi yrittäjäyystutkimuksen painopistettä henkilön ominaisuuksista kohti yrityksen toimintaa. Hän määrittelee tutkimuksessaan yrittäjämäisen yrityksen (entrepreneurial firm) keskeisiksi ominaisuuksiksi innovatiivisuuden, riskinottokyvyn ja proaktiivisuuden. Tämä Millerin ominaisuuskokonaisuus valittiin tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi siksi, että se ensinnäkin kokoaa hyvin yhteen sekä piirretutkimuksen että yritystason yrittäjäyystutkimuksen tyypillisimmät tunnistamat ominaisuudet. Toisaalta Millerin määrittelemät ominaisuudet ovat päteviä myös piirteisiin liittyvää kritiikkiä ajatellen. Millerin ominaisuudet nimittäin kuvaavat toimintaa eivätkä yrittäjän persoonaa. Millerin mittariston hyvyttä voidaan lisäksi perustella siltä pohjalta, että useat Millerin näkemyksiä soveltaneet tutkijat ovat havainneet yrittäjämäisen suuntautuneisuuden olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006).

Yrittäjämäinen suuntautuneisuus, menestys ja kontekstisidonnaisuus

Kuten edellä todettiin, yrittäjämäisen suuntautuneisuuden on suhteellisen pitävästi todettu johtavan parempaan taloudelliseen menestykseen. Jotkut tutkijoista ovat kuitenkin nostaneet esille näkemyksen, jonka mukaan yrittäjämäinen suuntautuneisuus ei olisi välttämättä toivottava toimintatapa kaikissa tilanteissa (Covin & Slevin 1988; Naldi ym. 2007). Naldi ym. (2007) itse asiassa toteavat, että joissain tapauksissa innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinoton suhde yrityksen taloudelliseen menestykseen saattaa olla jopa negatiivinen. Näiden näkemysten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että yrittäjämäisen toiminnan tarkastelussa kokonaisuuden huomioiminen on tärkeää. Useat tutkijat painottavatkin, että saadakseen oikeanlaisen käsityksen yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta, on syytä

perehtyä tapahtumien kontekstiin (Covin & Slevin 1989; Dess ym. 1997; Wiklund & Shepherd 2005; Chow 2006).

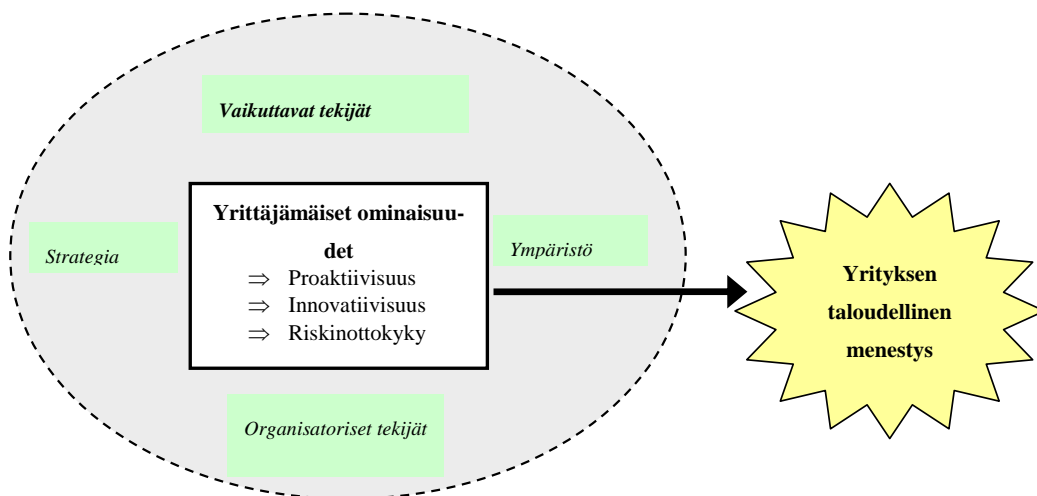
Kontekstiin perehtymisen merkitystä voidaan perustella ilmiön monimutkaisuudella. Yrityksen erilaiset ympäristölliset haasteet ja organisatoriset tekijät aiheuttavat nimittäin sen, että yrittäjämäisen toiminnan ja taloudellisen menestyksen yhteyttä on vaikea selittää yksinkertaisin keinoin (Dess ym. 1997). Ymmärrystä ilmiöstä voidaan lisätä, kun tarkasteluun otetaan mukaan erilaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia muuttujia (Wiklund & Shepherd 2005).

Akateemisessa keskustelussa on nostettu esiin useita erilaisia yrityksen ominaispiirteisiin ja yrityksen ulkoiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden uskotaan yhdessä yrittäjämäisen toiminnan kanssa määrittävän taloudellisen menestyksen muodostumisen. Lumpkin ja Dess (1996) kehottavat ottamaan tiettyjä ympäristötekijöitä ja yrityskohtaisia tekijöitä osaksi yrittäjyystarkastelua. Zahra (1991) puolestaan neuvoo kiinnittämään huomiota yrityksen ulkoiseen ympäristöön, yrityksen strategiaan ja tiettyihin organisatorisiin tekijöihin.

Edellä esitetyn perusteella voi siis huomata, että useat tutkijat nostavat yritys-kohtaiset tekijät ja ympäristötekijät vahvasti tarkastelun keskiöön. Helposti saattaakin herätä ajatus siitä, ovatko yrittäjämäisen suuntautuneisuuden taloudellista menestystä parantavat vaikutukset enää riittävän perusteltuja. Jos yritys-kohtaiset tekijät ja tietyt ympäristön ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten yrittäjämäisyyden ja taloudellisen menestyksen suhde rakentuu, onko yrittäjämäisyydellä sittenkään mainittavaa merkitystä menestystekijänä? Wiklundin ja Shepherdin (2005) mukaan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden vaikutukset toki riippuvat yrityksen ympäristöstä ja resursseista, mutta tästä huolimatta yrittäjämäisellä suuntautuneisuudella voidaan todeta yleisellä tasolla olevan positiivinen vaikutus taloudelliseen menestykseen. Samoilla linjoilla ovat myös Dess ym. (1997), jotka havaitsivat jopa yllättävien strategia- ja ympäristöyhdistelmien johtavan hyvään taloudelliseen menestykseen yrittäjämäisen toiminnan siivittämänä. Vaikuttaisi siis siltä, että yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja taloudellinen menestys ovat tilanteesta riippumatta yhteydessä toisiinsa. Yritys ja ympäristökohtaiset tekijät näyttäisivät vain määrittävän sen, miten suureksi taloudellinen menestys lopulta muodostuu.

Tutkimusta ohjaava selitysmalli

Edellä käydyn keskustelun perusteella on mahdollista määrittää tutkimusta ohjaava teoreettinen kehikko (ks. kuvio 1). Määritellyssä kehikossa on havainnollistettuna yrittäjämäisten ominaisuuksien ja taloudellisen menestyksen suhde. Malliin on lisätty erilaisia yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, joiden uskotaan joko luovan edellytykset yrittäjämäiselle toiminnalle tai pahimmassa tapauksessa tukahduttavan sitä.



Kuvio 1 Tutkimusta ohjaava selitysmalli

Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen kohdeilmiö on erittäin monimutkainen ja siksi tutkimusongelmien ratkaiseminen vaatii syvällistä katsausta ilmiöön. Tutkimusmenetelmäksi valittiinkin laadullinen tutkimus, sillä laadullinen tutkimusote mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen ja kerätyn aineiston perusteellisen analysoinnin (Eskola & Suoranta 2005, 18). Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, sillä niiden uskottiin joustavuutensa vuoksi mahdollistavan monipuolisen aineiston hankinnan ja siten tuottavan kattavan näkemyksen ilmiöstä.

Haastateltavaksi valittiin kuusi kauppiasta. Valintakriteereinä toimivat kauppiaan menestys ja kauppiasuran pituus. Menestyksen merkitystä valintakriteerinä voidaan perustella sillä, että tutkimusta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen perusteella on syytä olettaa hyvin menestyvien ja huonommin menestyvien kauppiaiden toiminnan eroavan toisistaan. Kauppiasuran pituus puolestaan valittiin lisäkriteeriksi varmistamaan, että haastatteluissa nousisi esiin mahdollisimman erilaisia näkökulmia tutkimuksen kohdeilmiöstä. Tämän kriteerin osalta ei siis tulla tekemään päätelmiä siitä, miten eripituisen uran tehneet kauppiaat eroavat yrittäjämäisyyden suhteen toisistaan.

Haastateltavien valinta pohjautuu harkinnanvaraiseen näytteenottoon, joten tutkimustulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa yleensä pyritäänkin tilastollisten yleistysten sijaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja

ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59.) Tyypillisesti siis kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisen yleistettävyyden puute ei ole ongelma.

Haastatteluissa edettiin noudattaen ennalta määriteltyä teemarunkoa, jonka teema-alueet oli laadittu teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelun pääteemoja olivat proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinotto. Kysymysten muotoilussa huomiota oli kiinnitetty siihen, että perimmäisenä tavoitteena oli saada kauppiaita kertomaan konkreettisia esimerkkejä tekemistään markkinoinnillisista päätöksistä. Näiden konkreettisten esimerkkien ajateltiin muodostavan monipuolisen aineiston, jonka perusteella olisi mahdollista tehdä päätelmiä kauppiaan toimintojen luonteen ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta.

Yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintyminen kauppiassa

Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena oli selvittää, miten teoriassa määritellyt yrittäjämäiset ominaisuudet (proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinottokyky) esiintyvät kauppiasyrittäjissä. Empiirisen analyysin avulla pyrittiin tunnistamaan eroja erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden markkinointiviestintätoimissa. Tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, pätevätkö teoriassa esitetyt viittaukset yrittäjämäisyyden ja menestyksen välisestä vahvasta suhteesta (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006) myös kauppiasyrittäjyydessä.

Proaktiivisuus ja kauppiasyrittäjäisyys – mahdollisuus ja toteutus

Proaktiivisuutta tutkimuksessa lähdettiin kartoittamaan tutustumalla siihen, miten kauppiaat tarkkailevat ympäristöään, miten he tunnistavat olemassaolevia mahdollisuuksia ja kuinka näitä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään. Ympäristön tuntemuksen osalta oli mahdollista havaita, että jokainen kauppias näyttäisi varsin hyvin tuntevan oman alueensa erityispiirteet. Lisäksi vaikuttaisi siltä, että valtaosa haastatelluista aktiivisesti tarkkailee ympäristöään ja panostaa uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen. Pääsääntöisesti siis mainittavia eroja ei ollut havaittavissa erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien välillä siinä, miten ympäristöä tarkkaillaan ja mistä lähteistä ideoita poimitaan.

Voidaankin siis sanoa, että valtaosa haastatelluista kauppiaista ymmärtää ketjutekemisen toimintana, joka perustuu vahvasti yhteiseen tekemiseen, mutta vaatii lisäpotkua omista markkinointipanostuksista. Tämän logiikan sisäistäminen ja aktiivisesti omaan toimintaan panostaminen käytössä olevien resurssien puitteissa heijastelee proaktiivisuutta. Tämänkaltaista proaktiivista

omien ideoiden toteuttamista esiintyy sekä erinomaisesti menestyneiden että keskinkertaisesti menestyneiden joukossa. Tämän havainnon perusteella näyttäisikin siis siltä, että proaktiivisuuden ei voida suoraan ajatella johtavan erinomaiseen menestykseen.

Vaikka proaktiivisuus ei vielä sellaisenaan takaa menestystä, voi sen kuitenkin ajatella luovan edellytykset menestykselle. Tälle ajatukselle saa tukea muun muassa Kickulin ja Gundryn (2002) havainnosta, jonka mukaan yrityksen omistajan proaktiivinen persoona ja yrityksen tulevaisuussuuntautunut strategia ovat yhteydessä toisiinsa. Kauppiastoiminnassa aktiivinen ympäristön kartoitus ja omien ideoiden toteutus ovat tärkeä osa arkea, joten epäaktiivisuus näillä osa-alueilla todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti kauppiaan menestymismahdollisuuksiin. Kauppiaan proaktiivinen ote on siis edellytys hyvälle menestykselle, mutta pelkästään proaktiivisuutta tarkastelemalla menestyseroja ei ole mahdollista selittää.

Innovatiivisuus ja kauppiasyrittäjyys – ideat ja käytännön toteutus

Teoreettisessa keskustelussa innovatiivisuus on nostettu kenties merkittävimmäksi yrittäjyyttä määrittäväksi tekijäksi. Jo aivan yrittäjyystutkimuksen alkua ajoista lähtien yrittäjä on nähty uusien asioiden keksijänä ja muutoksen luoja-
na. (Schumpeter 1934: ks. mm. Carland ym. 1984.) Tässä tutkimuksessa innovatiivisuustarkastelun keskiössä ovat yrittäjien kekseliäisyys, ideoiden luonne ja ideoiden käytännön toteutus. Pelkkää kekseliäisyyttä ei voida nimittää innovatiivisuudeksi. Tärkeää on myös se, miten idea onnistutaan sovelta-
maan käytäntöön liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla. (Roberts 1988.)

Tutkimuksessa havaittiin, että kauppiaiden keskuudessa hyödynnetään paljon jo olemassa olevia ideoita. Valmiita ideoita hyödyntävät niin erinomaisesti menestyvät kuin keskinkertaisesti menestyvätkin. Tämän perusteella näyttäisi-
kin siis siltä, että kekseliäisyyden ei voida olettaa olevan kauppiaan menestys-
tä määrittävä tekijä.

Kuitenkin, kun syvennyttään tarkastelemaan toteutettuja ideoita, on mahdol-
lista löytää eroavaisuuksia. Jokaisen erinomaisesti menestyvän kauppiaan
kohdalla huomattiin, että he toteuttavat normaalin lehti-ilmoittelun lisäksi
myös rohkeampia, jokseenkin tavanomaisesta poikkeavia markkinointiviestin-
nän keinoja. Näiden keinojen avulla kauppiaat pyrkivät yllättämään asiakkaan
positiivisesti ja luomaan siten elämyksen, jota ei tavallisesta kaupasta ole
mahdollista saada. Keskinkertaisesti menestyneiden kauppiaiden tapauksessa
voitiin huomata vain yhden kolmesta toteuttavan hieman tavanomaisesta poik-
keavaa markkinointiviestintää. Kaksi muuta ovat vahvasti keskittyneet alen-
uskuponkeihin ja arvontoihin, jotka kenties eivät ole tehokkaimpia välineitä
tuomaan esiin kyseisen myymälän erityispiirteitä. Voisikin ajatella, että asiak-

kaan positiivisesti yllättävät markkinointiviestintätoimet antavat toiminnalle potkua ja siten vaikuttavat positiivisesti taloudelliseen menestykseen. Tavanomaisia toimia toteuttavat kauppiaat puolestaan menettävät tämän potentiaalin, joka kenties olisi mahdollista saavuttaa yllättävimmillä markkinointiviestinnän toimenpiteillä.

Tutkimuksessa arvioitiin myös kauppiaiden toteuttamien ideoiden hyvyttä. Ideoiden hyvyttä tarkasteltiin siltä kannalta, miten toteutetut ideat ovat sopusoinnussa määritellyn strategian tai havaitun mahdollisuuden kanssa. Erinomaisesti menestyneistä kauppiaista jokaisella on selkeä näkemys siitä, minkä tekijöiden varaan heidän toimintansa rakentuu. Rajalliset resurssit suunnataan toimenpiteisiin, joiden ajatellaan miellyttävän lähialueen asukkaita ja joiden uskotaan vahvistavan tavoiteltua imagoa. Keskinertaisesti menestyvien kauppiaiden tapauksessa yllättävää on se ristiriitaisuus, jota esiintyy havaittujen mahdollisuuksien ja toteutettujen ideoiden välillä. Yhdellä näistä kauppiaista on toki selkeä näkemys oman myymälänsä vahvuuksista ja hän toteuttaa-kin markkinointiviestintää tuodakseen esiin näitä vahvuuksia. Kuitenkin kahden keskinertaisesti menestyvän kauppiaan toteuttamat ideat merkittävästi poikkeavat havainnoista, joita he ovat tehneet markkinoista.

Toteutettujen ideoiden hyvydestä suhteessa taloudelliseen menestykseen voidaan siis tehdä samansuuntaisia päätelmiä kuin yllä ideoiden luonteeseen liittyen. Yksiselitteistä eroa erinomaisesti menestyvien ja keskinertaisesti menestyvien toteutuksissa ei ollut löydettävissä, joten toteutettujen ideoiden ja strategian yhteneväisyyden ei voida sellaisenaan ajatella johtavan erinomaiseen menestykseen. Periaatteessa voidaan kuitenkin olettaa, että havaitun mahdollisuuden ja varsinaisen toteutetun markkinointiviestintätoimen välillä vallitsevat mahdolliset ristiriidat vaikuttavat negatiivisesti taloudelliseen menestykseen. Onnistuneessa innovoinnissahan tärkeää oli sekä idean että toteutuksen hyvyys (Roberts 1988). Kauppiastoiminnassa huonon toteutuksen voisi ajatella näkyvän siten, että määritellystä strategiasta poikkeavat markkinointiviestintätoimenpiteet jäävät muista toimista irrallisiksi, jolloin selkeän suunnan puuttuminen vaikuttaa toimenpiteen varsinaiseen toteutumiseen.

Innovatiivisuuden ja taloudellisen menestyksen välinen suhde vaikuttaisi siis olevan erittäin monimutkainen. Kauppiaan kekseliäisyys markkinointiviestintäpäätöksiin liittyen ei näytä määrittävän menestystä, eikä toisaalta ideoiden erikoisuuden perusteellakaan voi vetää selkeitä johtopäätöksiä menestyksen tasosta. Periaatteessa voisi kuitenkin ajatella, että mitä kattavammin kauppias hallitsee innovointiin liittyvät osa-alueet sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on saavuttaa erinomainen menestys. Tälle päätelmälle saa tukea Roberts ja Fufeldin (1981) innovaatioprosessin kuvauksesta. Kyseisten tutkijoiden mukaan innovaatioprosessin vaiheiden hyvä hallinta on edellytyksenä sille, että innovaatio voi ylipäätään toteutua menestyksekkäästi. Tässä tutki-

muksessa havaittiin, että ideoiden erikoisuus ja toteutuksen hyvyys ovat ne innovaatioprosessin osa-alueet, joiden voidaan jossain määrin ajatella määrittävän kauppiaan menestystä.

Riskinotto ja kauppiasyrittäjyys – sietokyky ja kaksijakoisuus

Riskinotto on kautta aikojen liitetty osaksi yrittäjyyttä. Usein yrittäjiä pidetään riskin suhteen lähes uhkapelureina ja heidän ajatellaan suhtautuvan riskiin kevyesti. Yrittäjyystutkimuksessa on kuitenkin vakiintunut näkemys, jonka mukaan yrittäjät ovat riskin suhteen pikemminkin laskelmoivia kuin uhkarohkeita (mm. Drucker 1985, 128). Huomionarvoista on lisäksi se, että riski on jatkuvasti läsnä yrittäjän arkipäivässä, joten tietynlainen riskikäyttäytyminen on yksinkertaisesti osa yrittäjämäistä toimintaa (Das & Teng 1997). Tässä tutkimuksessa kauppiaiden riskinottoa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäin tutustuttiin siihen, minkälaisen riskinsietokyvyn kauppiaat omaavat. Toiseksi tarkasteltiin kauppiaiden analyttisyyttä riskitilanteissa. Lopuksi perehdyttiin kauppiaiden tapaan hahmottaa riskit.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että jokainen haastatelluista kauppiaista omaa yrittäjämäisen riskinsietokyvyn. Kauppiaat ovat jo kauppiasuralle lähtiessään olleet tietoisia kauppiasyrittäjyyteen kuuluvista päivittäisistä riskeistä. Tietyntasoinen riskinsietokyky on siis edellytys sille, että voi ylipäätään toimia kauppiaina. Tämänkaltainen riskinsieto ei kuitenkaan vielä määritä varsinaista menestyksen tasoa.

Teoriakeskustelussa yrittäjien todettiin olevan laskelmoivia ja analyttisiä riskinottajia. Kauppiaiden analyttisyyteen tutustuttaessa kuitenkin havaittiin, että myös intuitiolla on tärkeä merkitys markkinointiviestintäpäätöksissä. Itse asiassa havaittiin, että intuition merkitys näyttäisi korostuvan erityisesti erinomaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnassa. Tämä havainto tekee kauppiaiden päätöksenteon elementtien hahmottamisesta haastavaa. Lähtökohtaisestihan voisi ajatella, että juuri laskelmoivuus ja kattava tulemien analysointi olisi yhteydessä taloudelliseen menestykseen. Tässä tutkimuksessa merkitystä kuitenkin näyttäisi olevan enemmän omaan intuitioon luottamisella.

Tutkimuksessa havaittiin, että erinomaisesti menestyneet kauppiaat selvästi suhtautuvat riskitilanteisiin eri tavalla, kuin keskinkertaisesti menestyvät. Erinomaisesti menestyvät suhtautuvat riskiin positiivisemmin, keskinkertaisesti menestyvät ovat puolestaan voimakkaan skeptisiä. Erinomaisesti menestyvät eivät myöskään lannistu epäonnistumisten myötä, sillä he ovat joka tapauksessa tavoitelleet havaitsemaansa mahdollisuutta. Vaikka siis jokaisen yrittäjän voidaan periaatteessa todeta sietävän riskiä keskimääräistä paremmin, vain erinomaisesti menestyvät kauppiaat näkevät riskitilanteet aidon yrittäjämäisellä tavalla.

Vaikeaa on määrittää yksiselitteistä syytä sille, miksi keskinkertaisesti menestyvät yrittäjät hahmottavat riskitilanteet erinomaisesti menestyvistä poikkeavalla tavalla. Syynä saattaa olla esimerkiksi henkilölle tyypillinen skeptisyys, heikompi riskinsietokyky tai tiukan taloudellisen tilanteen aiheuttama varovaisuus. Toisaalta voidaan ajatella, että syyn tunnistaminen ei välttämättä olisi edes merkityksellistä taloudellista menestystä arvioitaessa. Syystä riippumatta liiallinen kriittisyys ja uskalluksen puute nimittäin johtavat siihen, että riski helposti hahmotetaan suppeammin ja yhdistetään vain mahdollisiin rahallisiin menetyksiin. Tämänkaltainen suppea näkemys aiheuttaa sen, että osa markkinoilla esiintyvistä mahdollisuuksista jää kokonaan hyödyntämättä ja tällä voidaan puolestaan ajatella olevan selviä negatiivisia vaikutuksia taloudelliseen menestykseen. Positiivinen suhtautuminen riskiin ja riskin kaksijaokoisuuden hahmottaminen luovat siis mahdollisuuden hyvälle menestykselle.

Edellä esitetyn tarkastelun perusteella on mahdollista todeta, että intuitioon luottaminen ja positiivinen riskikäsitys näyttäisivät olevan tärkeimpiä tekijöitä kauppiaan riskinottokyvyn ja menestyksen välistä suhdetta arvioitaessa. Intuitioon luottamisen ja positiivisen riskikäsitteen voidaan kuitenkin ajatella kulkevan käsi kädessä: positiivinen suhtautuminen riskiin tuottaa onnistumisia ja vahvistaa siten uskoa omaan ammattitaitoon. Tämän vuoksi lopullisen selitysmallin yhteydessä kauppiaiden riskinottoa tullaan kuvaamaa yksinkertaisesti positiivisen riskikäsitteen kautta.

Yrittäjämäiset ominaisuudet ja toiminnan konteksti

Tutkimuksessa kaikista kuudesta kauppiasta löydettiin siis yrittäjämäisiä piirteitä. Jokainen heistä on muun muassa hyvin perillä oman kauppapaikkansa erityispiirteistä ja jokainen sietää riskiä yrittäjämäisellä tavalla. Kuitenkin vain erinomaisesti menestyvät kauppiaat olivat vahvoja kaikilla kolmella yrittäjämäisyyden osa-alueella. Periaatteessa tämän perusteella olisi siis mahdollista ajatella, että perehtymällä yrittäjämäisiin ominaisuuksiin voidaan saada oikeanlainen kuva menestystekijöistä.

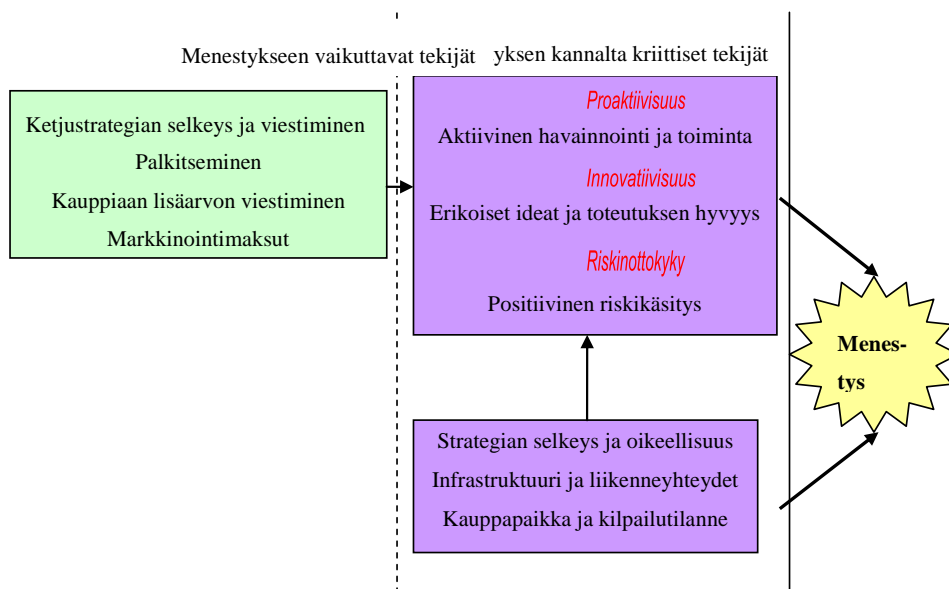
Yrittäjämäisten ominaisuuksien ja menestyksen välinen suhde ei kuitenkaan ollut riittävän yksiselitteinen, siksi tarkastelu päätettiin viedä astetta pidemmälle. Tarkastelun laajentamista puolsi myös useiden tutkijoiden huomiot siitä, että menestystekijöitä kartoitettaessa tulee lisäksi perehtyä toiminnan kontekstiin (mm. Dess ym. 1997; Naldi ym. 2007).

Toiminnan kontekstiin perehtymisessä lähdettiin liikkeelle tutustumalla jokaisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan toimintaan yksityiskohtaisemmin. Tarkoituksena oli tunnistaa niitä toiminnan kompastuskiviä, jotka saattaisivat yrittäjämäisyydessä esiintyvien puutteiden ohella selittää keskinkertaista menestystä. Tämän tarkastelun perusteella löydettiin muutamia kriit-

tisiä tekijöitä. Tunnistettuja kriittisiä tekijöitä ovat: strategian selkeys ja oikeellisuus, infrastruktuuri ja liikenne yhteydet sekä kauppapaikka ja kilpailutilanne. Nämä kriittiset tekijät vaikuttavat menestykseen kahdella tavalla, suoraan ja yrittäjämäisyyden kautta. Kriittisten tekijöiden voidaan ajatella yhdessä yrittäjämäisten ominaisuuksien kanssa muodostavan rajoitteen menestykselle: jos jossain näistä tekijöistä esiintyy puutteita, ei menestys voi nousta erinomaiselle tasolle.

Kriittisten tekijöiden kartoittamisen jälkeen syvennyttiin tarkastelemaan koko aineistoa, jotta huomioimatta ei jäisi muita menestykseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tämän tarkastelun pohjalta tunnistettiin niin sanottuja tukahduttavia tekijöitä. Tunnistettuja tukahduttavia tekijöitä ovat: ketjustrategian selkeys ja viestiminen, palkitseminen, kauppiaan lisäarvon viestiminen ja markkinointimaksut. Näiden tukahduttavien tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan negatiivisesti yrittäjämäisyyden esiintymiseen ja siten huonontavan menestysmahdollisuuksia.

Yhdessä yrittäjämäiset ominaisuudet, kriittiset tekijät ja tukahduttavat tekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan selittää kauppiaan menestyksen syntyä. Tätä kokonaisuutta havainnollistamaan rakennettiin tutkimustulosten pohjalta selitysmalli (ks. kuvio 2). Malli pohjautuu kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoreettiseen selitysmalliin. Lopullista mallia on kuitenkin muokattu tehdyn analyysin pohjalta ja se pyrkiikin kuvaamaan taloudellista menestystä kauppiastoiminnan erityispiirteet huomioiden.



Kuvio 2 Kauppiaan menestystä määrittävät tekijät

Empiirisen analyysin ja tuotetun selitysmallin pohjalta hahmoteltiin liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Ehdotusten tarkoituksena on auttaa ketjujohtoa soveltamaan työn tuloksia toiminnan ohjaukseen. Ehdotusten avulla pyrittiin tarjoamaan liikkeenjohdolle työkaluja kauppiastoiminnan erityispiirteiden hallintaan.

Lähteet

- Barrett, H. – Balloun, J. – Weinstein, A. (2005) Success Factors for Organizational Performance: Comparing Business Services, Health Care, and Education. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70(4), 16–28.
- Carland, J. – Hoy, B. – Carland, J. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), 354–359.
- Chow, I. (2006) The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 71(3), 11–20.
- Covin J. – Slevin, D. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16(1), 7–25.
- Covin J. – Green, K. – Slevin, D. (2006) Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), 57–81.
- Covin, J – Slevin, D. (1988) The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, Vol. 25(3), 217–234.
- Covin, J. – Slevin, D. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1), 75–87.
- Das, T. – Teng, B. (1997) Time and Entrepreneurial Risk Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22(2), 69–88.
- De Pelsmacker, P. – Geuens, M. – Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*. Pearson Education Limited, Essex.
- Dess, G. – Lumpkin, G. – Covin, J. (1997) Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(9), 677–695.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 2Rev. ed, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Gartner, William B. (1988) Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Vol. 12(4), 11–32.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kickul, J. – Gundry, L. (2002) Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40(2), 85–97.
- Krauss, S. – Frese, M. – Friedrich, C. – Unger, J. ym. (2005) Entrepreneurial Orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14(3), 315–344.
- Lumpkin, G. – Dess, G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), 135–172.
- Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol. 29(7), 770–791.
- Naldi, L. – Nordqvist, M. – Sjöberg, K. – Wiklund, J. (2007) Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 20(1), 33–47.
- Roberts, E. – Fusfeld, A. (1981) Staffing the Innovative Technology-Based Organization. *Sloan Management Review*, Vol. 22(3), 19–34.
- Roberts, E. (1988) Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, Vol. 50(1), 35–54.
- Wiklund, J. – Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20(1), 71–91.
- Wiklund, J. (1999) The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24(1), 37–48.
- Zahra, S. (1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6(4), 259–285.

THE STATE OF LOGISTICS IN FINNISH WHOLESALE COMPANIES

Katila Maija

Introduction

The Finnish wholesale trade constitutes of more than 12000 companies, excluding agencies and vehicle wholesaling. That is around five percent of all companies in Finland in 2006 (Tilastokeskus.a). The wholesale business employs around 85000 people (3,4 percent of all employed people in Finland) and The Finnish wholesalers pay more salaries combined than Finnish retail trade. The wholesale companies are bigger in size than retailers evaluated by any of the following; the number of employees, turnover or profit. A notable part of the wholesalers are located at the Helsinki region. (Tukkukauppa yhteiskunnallisena toimijana.)

When trying to define wholesaling its many aspects have to be taken in to consideration. The simplest definition says wholesaling is the part of commerce that isn't concentrated on private consumption. The most common task of wholesale business is to supply retailers with the products coming from the industry. Other and equally important task of wholesalers is to provide the industry with machines, raw materials and goods, that the manufacturers use and upgrade in their production. (Santasalo & Koskela 2001, 7.)

Many wholesalers are engaged in importing goods. However in many cases the wholesalers themselves do not carry out the actual transportation of the imported goods. The transportation and forwarding are often outsourced. (Tukkukauppa maahantuontiyityksenä.)

Traditionally wholesalers have had the role of intermediaries in the supply chains (Tang, Shee & Tang 2001, 55). Buying the produced goods from producers and selling them to retailers and industry (Kotler & Armstrong 1996, 446). In time the wholesalers' role as a pure intermediary has changed, because of the concentration of the industries and differentiation on supply chains. Also technological development and the use of Internet especially in business-to-business trade have changed the role of wholesalers. The use of wholesalers in the supply chains has been questioned and especially large retail chains have started to buy directly from the producers and exchange information directly with the industry. The traditional value chain of factory, wholesaler, retailer and end-customer is disappearing. (Haapanen 1993; 50, 213–215.)

Large retail chains Kesko and SOK have an important role in the Finnish wholesaling business. They supply their own outlets according to their needs and no actual wholesalers are used. Pre-negotiated prices and other terms are used. The buyers of these large chains have a lot of power and no real selling efforts are needed. (Santasalo & Koskela 2001, 8.)

Most Finnish wholesalers are still small and operate on special branches supplying and serving retailers, second tier wholesalers, municipal organizations and industry with their specific assortments. According to Kotler and Armstrong (1996, 446–447) the wholesalers have many other important roles in the supply chain than just buying and supplying the goods. These other channel functions like warehousing and passing information inside the supply chain are defined more deeply in third chapter.

The purpose of this research is to find out how logistics is implemented inside the Finnish wholesale trade. The research tries to find out what wholesalers do in supply chains. The efficiency of wholesalers' activities is affected by logistics costs. This research tries to find what are the background variables, in other words tasks that need improvement, that help in reducing logistics costs. Hypotheses are created to test these background variables with logistics costs using cross tabulation and other statistical methods. These background variables are information technology, outsourcing, supply chain position, location, logistics competence and logistics performance measurement. The role of wholesalers in Finnish trade and business has changed over years. The aim is to find out through the hypotheses and discussion, what is the wholesalers' current role and how it has developed.

Key elements of logistics and supply chain management

The key elements of logistics and supply chain management are logistics costs, performance measurement, information technology and outsourcing. Different researchers have varying views on what kinds of costs are included in logistics costs. Cooke (2006, 35) refers to so-called Alford-Bangs formula to determine the value of logistics. The formula adds together three cost components: inventory-carrying costs, transportation costs and administrative costs. Daganzo (2005, 15–16) claims that logistics costs result either from movement or holding. Movement costs are divided to handling costs and transportation costs. Holding costs include rents and costs related to waiting. According to Pouri (1997, 202) logistics costs include purchasing and procurement costs, warehousing costs, transportation and distribution costs, and the control and handling costs of shipment modes. The classification of logistics costs used in Logistics Survey 2006 (Ministry of Transport and Commu-

nications Finland 2006, 24) divides logistics costs into four groups. The grouping is based on the nature of the different logistics costs. First logistics costs are direct or indirect and secondly logistics costs are either functional costs or alternative/overhead costs. The three arrows in the figure illustrate the fact that the importance of indirect and alternative costs increases when competition brings cost pressure. (Ministry of Transport and Communications Finland 2006, 24.)

As logistics and logistics competence have become important factors in creating and maintaining competitive advantage in any business, logistics measurement and controllership have increased their importance in companies and supply chains. They are used in allocating and monitoring resources. The objectives of logistical controllership by performance measurement are to compare performance against operating plans and to identify alternatives for better efficiency and effectiveness. Timely and accurate assessment of the performance of overall system and individual system components is important to any supply chains and other interorganizational systems. The position of logistics controller in a firm is devoted to logistical controllership and is concerned with continuous measurement of the firm's performance. (Bowersox & Closs 1996, 668–669, Handfield & Nichols 1999, 61.)

According to Handfield and Nichols (1999, 61) an effective performance measurement system has three main functions. The first of these tasks is to provide the basis to understand the system. Secondly the performance measurement system influences behavior throughout the supply chain and thirdly the system provides information regarding the results of system efforts to both supply chain members and outside stakeholders. (Handfield and Nichols 1999, 61.)

In today's business world performance measurement is computer-based and the quality of the information is good. The freshness of the information together with flexible reporting methods assures a quick response to emerging market opportunities. Developing and implementing performance measurement systems has three objectives. These objectives are monitoring, controlling and directing logistics operations. (Bowersox & Closs 1996, 669–670.)

Monitoring deals with historical logistics systems performance and is used to report about the performance to management and customers. Service level and logistics costs components are typical monitoring measures. *Controlling* measures track the present performance. They are used to elevate the logistics process in order to give it an approval when it exceeds control standards. *Directing* measures are designed to motivate personnel. For example employees are 'paid by performance' to achieve higher levels of productivity. (Bowersox & Closs 1996, 670.)

The perspective of performance measurement varies from all activity-based measures to entirely process-based measures. The perspective used in a company or in a single measuring must be evaluated and determined. Activity-based measuring focuses on single tasks which aim for example to process orders. Some typical logistics activity-based measures are delivery time per order, inquiry time per order and order selection time per customer. Activity-based measuring focuses on the primary work efforts and don't measure the performance of the whole process of satisfying customers. Process-based measuring pays attention to the supply chain. It considers the customer satisfaction delivered by the supply chain as a whole. Process measures examine for example total performance cycle time or total service quality. These measures are used to illustrate the collective effectiveness of all the activities required to satisfy customers. The use of process measures is having a lot more attention than measuring and sub optimizing single activities. (Bowersox & Closs 1996, 671.) Handfield and Nichols (1999, 62) state that the measurement of the combined performance of the supply chain is the most important target of the measurement activity. Internal performance measures can be defined as comparing different activities and processes to previous operations and goals.

When it comes to IT in SCM, the ability to make strategic decisions quickly, based on accurate data is a key aspect of supply chain management. To carry out this task successfully requires an efficient and effective information system. The flow of information has to be managed as effectively as the flow of products. The exchange of substantial quantities of information among buyers, suppliers and carriers should be the base for every supply chain. This helps in increasing the efficiency and effectiveness of the supply chain. (Zacharia 2000, 291.)

As the Internet has brought the customers closer to the firms, supply chain management's role has been emphasized even more. The Internet has been viewed as an excellent channel for information that is used to interconnect supply chain partners. The extensive use of outsourcing and external alliances results partly from advances in communication capabilities (Bowersox & Daugherty 1987). (Zacharia 2000, 291.)

The objectives of information technology in supply chain management are: (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2003, 267)

- Providing information availability and visibility
- Enabling a single point of contact for data
- Allowing decisions based on total supply chain information
- Enabling collaboration with supply chain partners

Zacharia (2000, 293) has created an information systems supply chain model. The model has four main stages, which illustrate the development of a company's information system development. An evolution from one stage to

the next one is suggested (see the short arrows between the different stages). The long arrows above and below the boxes of different stages suggest that bypassing some stages is possible. Developing supply chain information system following and responding for example to the current business environment or existing intrafirm information systems is possible but by following all the stages of the model a more effective supply chain information system can be established. (Zacharia 2000, 292.)

The competitive environment of virtually any business is nowadays changing rapidly and demands a lot from companies. Markets are international, dynamic and more and more customer driven. More variety, better quality and better service are required. Product life cycles get shorter. According to the figure above there are three major trends that have caused the turbulence in business environment. These are functional integration, time and quality based competition and increasing computing power. (Zacharia 2000, 292–294.)

The main benefit of integrating functions in any business is the reduced costs. The integration has a decreasing effect in inventory and it helps in utilizing transport and warehouse assets more effectively. Duplicate efforts are eliminated. The integration can only be implemented by improving information sharing between different functions. Developing appropriate information systems is key element to efficient information sharing and functional integration. (Zacharia 2000, 294.)

Mentzer (1999) defines time and quality based competition as the elimination of waste in form of time, effort, defective units and inventory in manufacturing distribution systems. As the product life cycles are shortening and product choices are extensive firms compete with quality products, consistent product availability and faster delivery to meet customer demand. This has led to the evolvement of the information systems to meet the requirements that time and quality based competition sets. In order to survive in the rapidly changing business environment, companies need to achieve adequate agility and flexibility in their operations. Flexibility helps companies to support wide customer base and responsiveness achieved by flexibility improves the efficiency of the all the functions in companies. Agility and flexibility are achieved by the evolvement of information systems. (Zacharia 2000, 295.)

The colossal increase in computing power has been the basis for the development of information systems. Sophisticated information systems are used at all levels of the organization and they facilitate centralized strategic planning and daily execution of the plans on a decentralized basis. For example the industry practices for distribution and product support are restructured by the evolution of information technology. (Zacharia 2000, 296.)

Intrafirm information systems contain specific applications within the company. They are used to encourage collaboration by different functions within

the company. Intrafirm information systems are included in the information system supply chain model because many companies find breaking internal functional barriers difficult. Effective intrafirm information systems create a solid ground for more effective supply chain information systems. The intensive use of information delivered by intrafirm information systems provides better visibility of physical goods as they move within the firm. Information passed by information systems influences strategic decision making and brings significant reductions in costs. Competitive advantages are achieved by high levels of information. (Zacharia 2000, 296–298.)

The demand for interfirm information systems has grown from the increase in uncertainty in the business environment of any company. Interfirm ties are made with both suppliers and buyers. The need to secure a reliable source of supply has found to be the main reason for creating supplier partnerships. Interfirm information systems are developed and executed with single supplier or customer to facilitate information flow concerning the flow of the physical goods, services and finances. The benefits gained from interconnecting information systems are more efficient manufacturing scheduling, reduced inventories, improved efficiency of loading and distribution operations, lower prices and better value to the customer. The main reasons for why companies use interfirm information systems are the increasing product variety and focusing on a company's core business. Increased customer service requirements and subcontracting require close relationships with subcontractors. (Zacharia 2000, 302–303.)

Supply chain information systems can be defined as information systems that go across multiple organizations and facilitate the flow of information from a source to a customer. Developing supply chain information systems is a valuable initial element in managing a supply chain. Supply chain partners need to have access to information on those supply chain activities they do not control. Accurate information is critical for a supply chain to function effectively. This is important especially for planning and monitoring processes. Open sharing and frequent updating of information such as inventory levels, forecasts, sales promotion strategies and marketing strategies reduce uncertainty between supply partners and lead to enhanced performance. (Zacharia 2000, 310–311.)

The use of the different technologies presented varies in different companies. The value of the company, the number of business partners and the geographical spreadness of the partners have an effect on what methods and technologies companies use in their interchange with the partners. However the size or the branch does not seem to have any impact on the technologies used. (Auramo & Kauremaa 2004, 29–30.)

Originally outsourcing has been based on simple one time decisions to choose the cheapest alternative to perform logistics tasks. Outsourcing was conducted on an arm's length basis with minimum information passing between the logistics service providers and shippers. As the driving forces to source have become more strategic during the late 90's, the relationships between shippers and service providers have also changed. (Skjoett-Larsen 2000, 112.)

The relationship between buyer (or shipper) and seller (or provider) of logistics functions can be seen on a continuous scale. In single transactions agreements are short term and carry no further commitments. Price is the main goal in decision making. As moving up the scale the agreements become more formal and the last three steps in the scale can be seen as forms of strategic alliances. In partnerships the partners are still independent, but collaborate to achieve more efficient systems and procedures. In third party agreements services of the providers are tailored to suit the requirements of the client. This requires specific investments and training and is based on mutual trust and information exchange. Integrated logistics service agreement takes a step even further in collaboration. The service provider takes over the whole logistics process, including management and control of logistics activities, facility management and personnel management. (Skjoett-Larsen 2000, 113–114.)

Third party logistics (TPL) can be defined as outsourcing some or all company's logistics functions to third-party logistics providers. These functions include for example transportation, warehousing and some value added services like final assembly. TPL providers execute these functions on behalf of the shipper using their own resources and assets. (Love 2004, 18; Steindl & Schilk 2005, 9.) According to Berglund (1997, 18) a TPL provider is a company that for external clients manages, controls and delivers logistical operations. According to Lynch (2000, 99) the term TPL was originally used already in 1970's to describe shipper's agent and in 1980's the term came into wider use. Some researchers (for example Steindl & Schilk 2005, 12) say that third party logistics providers were not born until 1990's along with information technology development.

The main difference between 3PLs and 4PLs is that fourth-party logistics providers do not own the equipment and warehouses they use (Steindl & Schilk 2005, 8). This is also a part of a 4PL definition made by van Hoek and Chong (2001, 463) which says that 4PL is a supply chain service provider that participates rather in supply chain coordination than in the actual supply chain operational services. Fourth-party logistics provider is information based and coordinates multiple asset-based logistics providers (TPLs) on behalf of its clients. (van Hoek & Chong 2001, 463.) Fourth-party logistics service provid-

ers were born by the development of information technology at the end of the 1990's (Kulik 1999).

Multiple researches have been conducted to find out what companies outsource. Rabinovich et al. (1999) state that companies outsource bundled transactional and physical functions within inventory and customer service areas. Outsourcing Logistics USA 2007 –survey, which was conducted among 389 U.S. manufacturers and retailers, shows that the most common outsourced services among these companies are warehousing (61 % of all respondents), transportation (48 %) and reverse logistics (19 %). The most significant motion to be made from this study is that the percentage of companies outsourcing warehousing has grown rapidly from the response rate of 34 percent in 2006 to 61 percent in 2007. (Outsourcing Logistics USA 2007.)

The 2007 Third-Party Logistics –study lists the most commonly outsourced logistics services in four different regions: North America, Western Europe, Asia-Pacific and Latin America. The research shows that on all the surveyed areas transportation, warehousing, customs clearance and brokerage together with forwarding are the most frequent outsourced logistics functions. Some regional indifferencies can however be found. For example in North America outsourcing of transportation is less common than in other regions. In Europe almost 90 percent of transportation is outsourced.

Logistics Survey 2006 (Ministry of Transport and Communications Finland 2006, 89) has asked 1773 Finnish trade and industry companies what logistics functions they have outsourced. The most frequently outsourced logistics function in Finland is transportation with 91 percent. Freight forwarding is outsourced in nearly 70 percent of companies. Other main outsourced functions are warehousing and logistics information systems. (Ministry of Transport and Communications Finland 2006, 89.)

Studies on reasons for outsourcing are numerous. Andersson (1995, 147) gives three major reasons for outsourcing: reduction of costs and investment and improvement of service, improved strategic flexibility and the need for structural change. According to Skjoett-Larsen (2000, 112) the reasons have changed from reducing costs to more strategic reasons; to increase market coverage, improve service level and increase flexibility. Another more strategic reason to outsource is to achieve economies of scale (Kakabadse & Kakabadse 2005, 185).

Berglund (1997, 34–37) divides the benefits of outsourcing into four different groups. The grouping is based on the nature of the benefits. Operational benefits include gaining access to services or production factors not achievable in own organisation and the possibility to improve the performance of operations that have been previously managed inside the organisation. Economic benefits include lowering costs generally and gaining more stability and visi-

bility in to costs. Managerial benefits involve redirecting management to concentrate into core competencies and other more productive functions and also accessing managerial skills that the company does not yet possess. Strategic benefits of outsourcing are gaining flexibility geographically and in changing conditions, opportunity to focus on core competencies and the possibility to share the risks with service providers. (Berglund 1997, 34–37.)

Two major studies on Finnish companies have been made to find out why they outsource their logistics functions. In the study from years 1996–1997 (Ministry of Transport and Communications Finland 1997, 112) the main reasons for outsourcing for Finnish retailers and manufacturers were to gain flexibility and to lower fixed cost and direct labour costs. The results from the other study from year 2001 show that providing better service for customers has become one of the main reasons to outsource. The others were gaining flexibility and lowering fixed costs. Gaining access to new technologies easier was also an important reason to outsource. (Ministry of Transport and Communications Finland 2001, 113.)

The role of wholesalers in supply chains

The main tasks of wholesalers are purchasing products from industry, warehousing the products and distributing them to retailers, industry and other wholesalers. Managing and passing information about the products and inventories is also one of the main tasks of wholesalers.

In a simple definition the objectives of purchasing are stated to be: to acquire the right quality of material, at the right time, in the right quantity, from the right source, at the right price (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 3–4). A broader definition illustrates the objectives of purchasing as follows:

- To supply an organization with a flow of materials and services to meet its needs.
- To ensure continuity in supply by creating relationships with the existing sources and by creating alternative sources to meet sudden changes in needs.
- To buy effectively and cleverly with the ethical prospects of buying in mind.
- To create and maintain co-operation between the departments of the company to ensure effective operation of the organization.
- To develop and educate personnel, company policies and procedures and organization to ensure the achievement of these objectives. (Baily et al. 2005, 4.)

Ballou (1992, 545) states that the activity of purchasing involves buying raw materials, supplies and components. Purchasing includes the following activities:

- Selecting and qualifying suppliers
- Rating supplier performance
- Negotiating contracts
- Comparing price, quality and service
- Sourcing goods and services
- Timing purchases
- Setting the sale terms
- Evaluating the received value
- Measuring inbound quality (can also be done by the quality controllers of the company)
- Predicting price, service and demand changes
- Specifying the form in which goods are to be received (Ballou 1992, 545)

The main functions performed by a warehouse are receiving the goods from the source, storing the goods until they are required, picking the goods when they are required and shipping the goods to the appropriate user. Even though there are different warehouses, like finished goods warehouse, raw materials storage and in-process inventory, all the functions mentioned are performed in each of them. The differences occur in management, user and source. (Tompkins 1998, 2–3.)

The costs of warehousing can be divided in two main groups. These are the cost of capital tied in the inventory and the inventory carrying cost. The capital cost of inventory equals the value of the goods in the inventory. The inventory can be physically placed in warehouses, production or retailing/wholesaling outlets. The capital cost of warehousing can also be seen as the opportunity cost of investing the capital in some other purpose. According to Sakki (1986, 22) the cost of capital tied in the inventory is approximately 20 percent. Bowersox, Closs and Cooper (2002, 289–290) estimate that the capital cost can be anything from the prime interest rate up to 25 percent. Capital cost is fully dependent on the financial value of the inventory. (Sakki 1986, 22.)

Inventory carrying costs include many different costs that develop from the maintenance and use of the physical warehouse, either own warehouse or outsourced warehousing. The cost of the warehouse building itself includes the cost of the lot, the cost of the real estate and the costs of heating and lightning. The cost of the warehouse (storage costs) equals the total annual depreciated expense of the warehouse (Bowersox et al. 2002, 290–291). Other inventory carrying costs are the cost of workforce, the cost of the machines and appliances, the cost of internal transportation and the insurance costs. Other indi-

rect warehousing costs include the costs of obsolescence and shortage. (Sakki 1986, 21; Ministry of Transport and Communications Finland 2006.)

When creating an effective logistics strategy, a full understanding of transportation economics and pricing is required. Bowersox et al. (2002, 356) see transportation costs as one component of the transportation economics. According to the model (Bowersox et al. 2002, 356) there are seven factors which effect transportation costs. These factors are distance, volume, density, stowability, handling, liability and market.

Information is considered to be crucial for logistics and distribution system. Only continuous flow and transfer of information enables a distribution system to function adequately and effectively. An appropriate company strategy needs to be developed for information requirement. Also passing the information forward to retailers and other customers is important. (Rushton, Oxley & Croucher 2000, 445; Kotler & Armstrong 1996, 447.)

The quality of information can be evaluated from three different angles. The availability of information is one of them. Often logistics managers do not have the information they need for decision making, because they actually don't know what information they need and don't know how to ask for it. On the other hand often the staff gives managers only the information that is convenient and cost-effective to find. This information usually is not adequate. (Coyle et al. 1996, 400.)

The accuracy of the information also affects the quality of information. The used cost accounting and magagement control systems for example are often outdated and give false information. The produced information is not valid enough for logistics managers to make adequate decisions. (Coyle et al. 1996, 400.)

The effectiveness of communication is the last factor on the quality of information. To be useful for managers, information needs to be communicated effectively. Effective communication includes knowledge of what the recipient of the information can perceive, expects to perceive and what is intended to do with perceived information. (Coyle et al. 1996, 401.)

Inside a company logistics information flows are divided in to two types of flows: incorporating coordination and operational activities. Coordination flow includes activities related to scheduling and requoirements planning throughout the company. The flow of information in operational activities goes through order management, order processing, distribution and transportation and shipping to procurement. (Coyle et al. 1996, 401–402.)

Information flows between companies, for example between a shipper, a carrier and a consignee, are numerous. Between shipper and consignee, among others purchasing order information and point of sale data are exchanged. Between shipper and carrier, information in the form of pickup notification, bill

of lading, shipment status and invoice or freight details are exchanged. Between carrier and consignee, information on pickup, routing, shipment status and freight invoice is passed on. (Coyle et al. 1996, 402–403.)

The distribution channels in both business-to-business and business-to-customers marketing are numerous. Wholesalers usually function as intermediaries between manufacturers and retailers. The distribution can also happen with only one or no intermediaries at all (two lower marketing channels in figure 11). In these cases it is either the retailer or the manufacturer who performs the marketing functions that wholesalers do in the upper channel of the figure. (Kotler and Armstrong 1996, 391–392; Rosenbloom & Warshaw 1989, 31.)

Wholesalers also have an important role in business marketing channels as industrial distributors. They sell primarily to manufacturers and perform a broad variety of marketing channel function. These include stocking, delivery and a wide product assortment. They also have their own sales force. Business marketing channels usually have many intermediaries, which are for example manufacturer's representatives or sales branches and industrial distributors. Manufacturers can though sell even directly to business customers. (Kotler and Armstrong 1996, 391–392; Webster 1976, 11.)

The use of intermediaries in marketing channels by the manufacturers means giving up control over the sales function. Still many manufacturers use intermediaries because the benefits they bring to the manufacturer are numerous. Intermediaries are more efficient in making the goods available to markets. They have more contacts and experience and their specialization and scale of operations helps intermediaries to offer manufacturers better market reach that manufacturers themselves could achieve. Wholesalers perform the marketing functions with lower costs and higher efficiency than manufacturers. Using wholesalers reduces the number of transactions inside channel. For customers wholesalers can provide the right assortment, which is transformed from the assortments of multiple manufacturers. (Kotler and Armstrong 1996, 389–390; Rosenbloom & Warshaw 1989, 33.)

Conclusions

The main research problem in this study was to find how logistics is implemented inside the Finnish wholesale trade. The level of usage and knowledge about the different aspects of logistics varies greatly. When it comes to the level information technology, both internal and external usages of different technologies are low. Mail, phone, fax, e-mail and web pages are still the most commonly used technologies in controlling orders and deliveries. This is

probably due to the fact that most Finnish wholesalers are small companies and communications, like purchasing orders are still done using telephones and e-mail.

Objectives for information technology in supply chain management (Simchi-Levi et. al 2003, 267) are not reached by most Finnish wholesalers. Information visibility is weak and collaboration between supply chain partners does not incur among most wholesalers. Most Finnish wholesalers are still at the intrafirm and interfirm information systems –stages of Zacharia's information systems supply chain model (2000, 293) and only the biggest have reached the supply chain information systems –stage.

The level of outsourcing logistics functions to logistics service providers by wholesalers varies between different types of logistics functions. The level of outsourcing logistics corefunctions (transportation, reverse logistics and freight forwarding) is high for 45 percent of the respondent companies and most companies have outsourced some of these functions. Logistics complementary functions (sales order handling, invoicing, warehousing, inventory management and product customization/finalization) are not outsourced at all by 52 percent of respondents and logistics information systems are not outsourced at all by 62 percent of surveyed wholesalers.

Keeping track of logistics performance indicators is another important topic of logistics knowledge. When it comes to internal tracking, for instance following logistics costs, two thirds of the respondents keep track of their costs. On the other hand external tracking together with suppliers and customers is less common. Over 70 percent of respondent do not really follow their logistics performance indicators together with partners. Companies follow those performance measures they consider to be important. However supply chain wide tracking is rare. The measurement is activity-based rather than process-based. The respondents were also asked themselves to evaluate their logistics competence. Logistics competence among Finnish wholesalers is low. Wholesalers outsource most their logistics core functions and in small companies there is no logistics knowledge inside the company. It can also be noted that logistics competence among Finnish wholesalers is very much branch oriented. Most of the respondents (70 percent) evaluated their competence to be at the same level as their competitors. Companies acquire competence when they need it in competing with other companies of the branch. Overall logistics knowledge and competence are still on their way to Finnish companies. It is only in recent years that companies have realized the importance of the logistics function for the company's performance.

The research hypotheses tested in this research tried to establish what aspects of logistics are the tools for reducing costs and in that way improve the performance of the wholesalers. Based in this research utilizing information

technology, concentrating in wholesaling and logistics competence among logistics service providers have a clear effect in lowering logistics costs. The other aspects of logistics included in the hypotheses are poorly implemented in to Finnish wholesale companies, which is due to their size. Their effect on logistics costs can not there be evaluated in a proper manner. Logistics costs are divided in to many sub-categories based on their nature. For wholesalers, especially the small ones, understanding of all these different cost categories is difficult and they do not always know what costs should be included in logistics costs.

Wholesalers perform their tasks with lower costs than companies with multiple tasks, like manufacturers who do their own wholesaling. The theory on the tasks of wholesalers presents multiple marketing tasks that wholesalers perform. Manufacturers and other channel members want also to concentrate on their core competencies and want to “outsource” these marketing tasks to wholesalers, who specialize in these marketing tasks, like bulk breaking and customer support. They perform better doing the tasks and provide increased customer satisfaction. This combined with lower costs proves that wholesalers are needed in supply chains.

References

- 2007 *Third Party Logistics: Results and Findings of the 12th Annual Study* (2007) Ed. by Langley Jr., John. Gargemini, SAP.
- Andersson, Dan (1995) *Logistics Alliances and Structural Change*. Department of Management and Economics, Linköping University. Linköping Studies in Science and Technology. Thesis No. 470.
- Auramo, Jaana – Kauremaa, Jouni (2004) *Logistiikan sähköisten tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntäminen: Kokemuksia suomalaisista yrityksistä*. TEKES, teknologiakatsaus 154/2004, Helsinki.
- Baily, Peter – Farmer, David – Jessop, David – Jones, David (2005) *Purchasing Principles and Management*. 9th edition. Person Education Limited, Essex.
- Ballou, Ronald H. (1992) *Business Logistics Management*. 3rd edition. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Berglund, Magnus (1997) *Third-Party Logistics Providers: Towards a Conceptual Strategic Model*. Division of Logistics and Transport Systems, Department of Management and Economics, Linköping University. Dissertation from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering, No.7, Licentiate Thesis.

- Bowersox, Donald J. – Closs, David J. (1996) *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill, Singapore.
- Bowersox, Donald J. – Closs, David J. – Cooper, M. Bixby (2002) *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, Massachusetts.
- Bowersox, Donald J. – Daugherty, Patricia J. (1987) Emerging Patterns of Logistical Organization. *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, 46–60.
- Cooke, James A. (2006) Logistics Costs under Pressure. *Logistics Management*, Vol. 45(7), 34–38.
- Coyle, John J. – Bardi, Edward J. – Langley C. John Jr. (1996) *The Management of Business Logistics*. 6th edition. West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- Daganzo, Carlos F. (2005) *Logistics System Analysis*. 4th edition. Springer-Verlag, Heidelberg, Germany.
- Haapanen, Mikko (1993) *Yritysjohdon logistiikka*. Karisto Oy, Helsinki.
- Handfield, Robert B. – Nichols, Ernest L. Jr. (1999) *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- van Hoek, Remko I. – Chong, Ian (2001) Epilogue: UPS Logistics – Practical Approaches to the E-supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 31(6), 463–468.
- Kakabadse, Andrew – Kakabadse, Nada (2005) Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47(2), 183–204.
- Kotler, Philip – Armstrong, Gary (1996) *Principles of Marketing*. 7th edition. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Kulik, David G. (1999) Supply-chain Logistics: Winning the Digital Race. Global Logistics and Supply Chain strategies. <<http://www.supplychainbrain.com/archives/8.99.opinion.htm?adcode=30>>, retrieved 20.2.2008.
- Love, John (2004) 3PL/4PL – Where Next? *Logistics and Transport Focus*, Vol. 6(3), 18–21.
- Lynch, Clifford F. (2000) Back to Basics. *Transportation & Distribution*, Vol. 41(7), 99.
- Mentzer, John T. (1999) Supplier Partnering. In: *Handbook of Relationship Marketing*, ed. by Jagdish N. Sheth & Atul Parvatiyar, 457–477. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Ministry of Transport and Communications Finland (1997) *Logistics Study 1996-1997*. Ministry of Transport and Communications Publications 33/97, Helsinki.

- Ministry of Transport and Communications Finland (2001) *Logistics Study 2001*. Ministry of Transport and Communications Publications 52/2001, Helsinki.
- Ministry of Transport and Communications Finland (2006) *Finland State of Logistics 2006*. Ministry of Transport and Communications Publications 45/2006, Helsinki.
- Outsourcing Logistics USA 2007: Best Practices for Managing 3PLs (2007) Eyefortransport. <<http://www.eyefortransport.com/outlog/rep07.pdf>>, re-trieved 21.1.2008.
- Pouri, Reijo (1997) Businesslogistiikka. The Finnish Association of Logistics. <http://www.logy.fi/doc/Bussiness.pdf>, retrieved 8.10.2007.
- Rabinovich, Elliot – Windle, Robert – Dresner, Martin – Corsi, Thomas (1999) Outsourcing of Integrated Logistics Functions. An Examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29(6), 353–373.
- Rosenbloom, Bert – Warshaw, Paul R. (1989) Perceptions of Wholesaler Functional Role Prescriptions in Marketing Channels. *European Journal of Marketing*, Vol. 23(2), 31–46.
- Rushton, Alan – Oxley, John – Croucher, Phil (2000) *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 2nd edition. Kogan Page, Glasgow.
- Sakki, Jouni (1986) *Käytännön materiaalin ohjaus kaupassa ja teollisuudessa*. Weilin+Göös, Espoo.
- Simchi-Levi, David – Kaminsky, Philip – Simchi-Levi, Edith (2003) *Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies*. 2nd edition. McGraw-Hill, New York, NY.
- Skjoett-Larsen, Tage (2000) Third Party Logistics – from an Interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30(2), 112–127.
- Steindl, Christian – Schilk, Gerhard (2005) Sustainable Business Models for 4PL Provider and First Conclusions for Implementation Plans. ECO4LOG. http://www.tfh-wil.dau.de/ECO4LOG/doc/Report_ECO4LOG_Component_2_5_FINAL_REPORT_Version_B.pdf, retrieved 20.2.2008.
- Tang, Jeung-tai Eddie – Shee, Daniel Y. – Tang, Tzung-I (2001) A Conceptual Model for Interactive Buyer-Supplier Relationship in Electronic Commerce. *International Journal of Information Management*. Vol. 21(1), 49–68.
- Tompkins, James A. (1998) The Challenge of Warehousing. In: *The Warehouse Management Handbook*, ed.by Tompkins, James A. –

- Smith, Jerry D, 1–18. Edwards Brothers, Inc., Ann Arbor, Michigan.
- Tilastokeskus.a. <<http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/index.html>>, retrieved 10.4.2008.
- Tukkukauppa maahantuontiyrityksenä. < http://www.kaupankl.fi/kaupanliitto/tukku_kaupat/yleista/4_tukkukauppa_maahantuontiyrityksena.php>, retrieved 12.10.2006.
- Tukkukauppa yhteiskunnallisena toimijana. <http://www.kaupankl.fi/kaupanliitto/tukkukaupat/yleista/5_tukkukauppa_yhteiskunnallisena_toimijana.php>, retrieved 12.10.2006.
- Webster, Frederick E. Jr. (1976) The Role of Industrial Distributor in Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 40(3), 10–16.
- Zacharia, Zach G. (2000) The Evolution and Growth of Information Systems in Supply Chain Management. In: *Supply Chain Management*, ed. by John T. Mentzer, 289–319. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

MYYMÄLÄSTÄ VAI INTERNETISTÄ? FYYSISTEN TUOTTEIDEN MONIKANAVAKULUTTAMINEN SUOMALAISTEN KULUTTAJIEN KESKUUDESSA

Kylmänen Sanna

Johdanto

Tutkimuksen tausta

Internetiä voidaan kuvata ennalta arvaamattomaksi muutokseksi markkinaympäristössä, joka voi radikaalisti vaikuttaa yrityksen tai kokonaisen toimialan - kuten esimerkiksi vähittäiskaupan - menestymiseen (Karjalainen 2000, 19–20). Internetin käyttö on hyvin nopeasti yleistynyt myös Suomessa. Keväällä 2007 internetiä käytti vähintään kerran viikossa 75 % 15–74 -vuotiaista suomalaisista ja Tilastokeskuksen vuotuisessa tieto- ja viestintätekniikan käyttöä kartoittavassa tutkimuksessa todetaan, että 15–40-vuotiaista suomalaisista lähes kaikki käyttävät internetiä.

Internetin yleistyessä on sen käyttökin monipuolistunut. Useimmiten internetiä käytetään sähköpostin lähettämiseen ja vastaanottamiseen, sillä 90 % kaikista internetin käyttäjistä hyödyntää tätä mahdollisuutta. Seuraavaksi yleisin internetin käyttötarkoitus on tavaroita ja palveluja koskeva tiedonetsintä, jota 86 % kaikista internetin käyttäjistä myöntävät tekevänsä. Seuraavina listalla ovat pankkiasioiden hoito, matka- ja majoituspalveluja koskevan tiedon selailu sekä verkkolehtien lukeminen. Lisäksi internetiä käytetään paljon viih-teellisiin tarkoituksiin. Yhä useampi suomalainen tekee myös ostoksia verkko-kaupasta. Keväällä 2007 koko väestöstä 32 % tilasi tai osti jotakin verkon kautta omaan tai kotitaloutensa käyttöön kolmen kuukauden tarkastelujakson aikana. (Tilastokeskus 2007a.)

Kuluttajien lisäksi suomalaiset yritykset ovat alkaneet enenevässä määrin hyödyntää internetiä liiketoiminnassaan. Nykyään yli 80 %:lla suomalaisista yrityksistä on omat kotisivut, mutta myyntiä internetissä harjoitti vuonna 2006 vain 11 % yrityksistä. Osuus on sama kuin edellisenä vuonna 2005. Internet-myyntin arvo oli vuonna 2006 noin 14 miljardia euroa, mistä valtaosa syntyi yritysten välisestä kaupasta. Suoraan kuluttajille suunnattu myynti muodosti noin 17 % internet-myyntin arvosta. (Tilastokeskus 2007b.) Elektronisen Kaupan yhdistyksen keräämien tietojen mukaan suomalaiset kuluttajat ostivat

internetistä vuonna 2005 noin 2,65 miljardilla eurolla. Summasta ulkomaisten nettikauppioiden tileille uskotaan menneen noin 700 miljoonaa euroa, eli 70 prosenttia edellisvuotta enemmän. (Laitila 2006.)

Sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan tietoverkon välityksellä tapahtuvaa tavaroiden, palvelujen ja informaation siirtämistä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sähköisen kaupankäynnin rinnalla käytetään myös termejä elektroninen kaupankäynti, e-kauppa ja verkkokauppa. (Peltoniemi, Kallio & Marttila 2003, 5.) Aikaisimmat arviot internetin vaikutuksista vähittäiskauppaan tehtiin 1990-luvun lopulla. Näiden arvioiden mukaan internet tulisi täysin mullistamaan vähittäiskaupankäynnin ja rohkeimmat ennusteet arvelivat tulevaisuuden olevan täysin sähköisen kaupankäynnin varassa. Yleistyessään internetin arveltiin siis korvaavan kokonaan perinteiset vähittäiskaupan kanavat kuten myymälät ja postimyynnin (Peterson, Balasubramanian & Bronnenberg 1997, 330). Vuosituhannen vaihteessa tapahtunut internet-kuplan puhkeaminen kuitenkin osoitti, etteivät aivan tämänkaltaiset ennusteet toteudu vielä pitkään aikaan (Chang, Cheung, Lai 2004, 543). Myös Dholakia ja Uusitalo (2002, 460) huomauttavat, että internet-kaupan kasvua koskevat rohkeat ennusteet ovat jääneet toteutumatta. Kuten edellä todettiin, on sähköinen kaupankäynti joka tapauksessa kasvanut jatkuvasti ja sen kasvunopeus on alan keskiarvoa nopeampaa (Levy & Weitz 2001 ks. Shim ym. 2001, 397).

Poiketen 1990-luvun ennusteista vähittäiskaupan tulevaisuus ei siis näytä yhden kanavan eli internetin hallitsevalta, vaan tutkimusten mukaan niin kutsutusta monikanavaisesta liiketoiminnasta (multichannel retailing) on tulossa vähittäiskaupan standardi toimintamalli. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset, alun perin kiinteiden myymälöiden ja postimyynnin ympärille liiketoimintansa rakentaneet yritykset alkavat kilpailla internet-pohjaisten yritysten kanssa rakentamalla perinteisten kanaviensa rinnalle sähköisiä palvelukanavia. (Gulati & Garino 2000, 107.) Vaikka erityyppisiä palvelukanavia on ollut olemassa jo kauan ennen internetiä, on monikanavaisen liiketoiminnan määrittelmä vakiintunut sähköisten ja perinteisten kanavien, toisin sanottuna on-line ja off-line kanavien, yhdistelmäksi (Sonneck & Ott 2006, 175). Sähköisten kanavien rakentaminen ja niiden integroiminen jo olemassa olevaan liiketoimintaan on kuitenkin hyvin haasteellista vähittäiskaupan yrityksille, sillä pelkkä teknologinen mahdollisuus käyttää eri kanavia ei välttämättä tee niistä houkuttelevia asiakkaille. Niiden hyödyntäminen edellyttää ymmärrystä siitä, mihin eri kanavat soveltuvat ja kuka niitä ensisijaisesti käyttää. (LTT-Tutkimus Oy 2004, 13.)

Samalla kun yritykset kehittävät uusia kanavia myyntinsä lisäämiseksi, kasvaa kuluttajien vapaus valita itselleen sopivin kanava ja tilanteesta riippuen vaihtaa kanavaa ostoprosessinsa eri vaiheissa (Berman & Thelen 2004, 147). Tällaisia eri kanavia ostoprosessissaan hyödyntäviä kuluttajia on alettu kutsua

monikanavakuluttajiksi (multichannel shoppers) (McGoldrick ja Collins 2007, 141).

Monikanavakuluttamiselle löytyy useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, jotka eroavat lähinnä kanavien käyttöasteen ja määrän mukaan. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on Verhoefin, Neslinin ja Vroomenin (2007, 129) määritelmä monikanavakuluttamisesta, jossa kuluttaja käyttää informaation lähteenä tiettyä kanavaa, mutta tekee ostoksen jonkun muun kanavan kautta. Tätä tapaa vaihtaa kanavaa tiedon etsimisen ja ostotapahtuman välillä kutsutaan myös tutkimusostajan ilmiöksi (research shopper phenomenon). Määritelmässä ei oteta kantaa siihen, kuinka monesta eri lähteestä tai kanavasta kuluttaja tietoa ennen ostopäätöstään etsii. Monikanavakuluttamisen kannalta olennaista on kuitenkin se, että yksi kanavista on sähköinen. Lisäksi kanavilla tarkoitetaan nimenomaan kaupallisia, kuluttajille suunnattuja palvelukanavia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti internetin ja myymälän rooleja kuluttajan ostoprosessissa.

Yleisin monikanavakuluttamisen muoto on tiedonhaku internetissä, jonka jälkeen ostos tehdään myymälässä. Verhoefin ym. (2007) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 43 % kaikista monikanavakuluttajista toimii näin. Melko yleistä on myös hakea tuotetietoa myymälästä, jota seuraa ostos internetissä. Hyvin samantapaisiin tutkimustuloksiin viittaa Reynolds (2000), joka kertoo NRF1:n jo vuonna 2000 tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan 34 % myymälässä haastatelluista asiakkaita myönsi ainakin harkitsevansa tuotteiden ostoa, joita he olivat nähneet aiemmin vähittäiskauppiiaan internet-sivustolla. (Reynolds 2000, 532.)

Kuten edellä esitetyt tutkimustulokset havainnollistavat, ovat internetin potentiaaliset vaikutukset vähittäiskaupan alaan huomattavasti pelkkää verkossa tapahtuvaa kauppaa laajemmat. Esimerkiksi Forrester Research Inc:in vuonna 2004 ja 2007 tehdyt tutkimukset korostavat internetin roolia etenkin myymäläostosten ohjaajana, sillä yhä useammat kuluttajat käyttävät internetiä ennen varsinaisen ostopäätöksen tekoa. Edellä mainittujen tutkimusten mukaan jopa 16 % kaikista myymäläostoksista on saanut alkunsa internetissä ja määrän uskotaan kasvavan tasaisesti ainakin viiden seuraavan vuoden ajan. (Johnson ym. 2004, 2; Mendelson ym. 2007, 1–2.) Myös esimerkiksi Kaufman-Scarborough ja Lindquist (2002, 333–334) korostavat internetin mahdollisuuksia kaupankäynnin lisäämiseksi, vaikkei itse ostotapahtuma verkossa realisoituisikaan. He painottavat, että kaupallisilla verkkosivustoilla tapahtuva vierailu ei välttämättä ole lainkaan ostosten tekoon tähtäävää, eikä näin ollen kaikista sivuston vierailijoista koskaan tule verkko-ostajia. Silti internet-sivusto voi olla kriittinen tekijä ostopäätöksen teossa.

¹ National Retail Federation (USA)

Vähittäiskaupan toimijoille on tärkeää ymmärtää, miten ja ketkä kuluttajat hyödyntävät heidän verkkosivustojaan, jotta verkkopalveluita osattaisiin suunnitella, kohdistaa ja toteuttaa menestyksekkäästi. Sähköisten kanavien rakentaminen ja niiden integroiminen jo olemassa olevaan liiketoimintaan on hyvin haasteellista vähittäiskaupan yrityksille, sillä pelkkä teknologinen mahdollisuus käyttää eri kanavia ei välttämättä tee niistä houkuttelevia asiakkaille. Niiden hyödyntäminen edellyttää ymmärrystä siitä, mihin eri kanavat soveltuvat ja kuka niitä ensisijaisesti käyttää. (LTT- Tutkimus Oy 2004, 13.) Näin ollen yritykset tarvitsevat jatkuvaa tietoa kuluttajilta heidän tarpeistaan ja preferensseistään voidakseen kehittää ydinosamistaan asiakkaita miellyttävien palvelujen tuottamiseksi. Asiakkaiden tarpeiden ympärille rakennetut toimintamallit, jotka helpottavat asiakkaan omaa toimintaa, erottavat yrityksen kilpailijoista ja edistävät kestävä suhteen muodostumista kuluttajan ja yrityksen välille. (Karjalainen 2000, 37–39.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen suorittaminen

Kaupan alan tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että monikanavainen liiketoiminta on pian elinehto valtaosalle vähittäiskaupan yrityksistä. Internetin ja myymälöiden hyödyntäminen samassa ostoprosessissa on hyvin mahdollista – ehkä jopa todennäköistä – nykypäivän vähittäiskaupassa. Kullakin kanavalla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joten niiden kyky palvella kuluttajaa vaihtelee ostoprosessin eri vaiheissa. Lisäksi hyvin moninaiset tekijät kuten esimerkiksi ajallinen paine tai ostokseen liittyvä taloudellinen riski voivat vaikuttaa siihen, mitä kanavaa kuluttaja haluaa tai joutuu käyttämään erilaisissa ostotilanteissa. (Albesa 2007, 490.)

Kaupan tutkimusta on Suomessa tehty lähinnä kaupan alan yritysten lähtökohdista (esim. Jaakkola & Kämäräinen 2000; Kallio ym. 2001; Peltoniemi, Kallio & Marttila 2003; Horsti 2007). Kuluttajien moninaisia tarpeita ja näkökulmia on alan kirjallisuudessa selvitetty hämmästyttävän vähän. Myös kasvainvälinen tutkimus on painottunut monikanavaisen liiketoiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja strategioihin jättäen kuluttajan näkökulman vähemmälle huomiolle (Black ym. 2002, 161). Lisäksi internetin jatkuva kehittyminen ja kuluttajien kasvava kiinnostus internetin hyödyntämisestä kohtaan vaikuttavat osaltaan siihen, että internetiä koskevat tutkimustulokset menettävät merkitystään melko lyhyenkin ajan kuluessa.

Useat tutkimukset ovat tarkastelleet internetiä omana kanavanaan ja pyrkineet määrittelemään, mitkä tekijät vaikuttavat ratkaisevasti kuluttajan asenteisiin sähköistä kaupankäyntiä kohtaan (Lepkowska-White 2004; Perea y Monsuve, Dellaert & de Ruyter 2004; Park & Kim 2003). Esimerkiksi Kaufman-Scarborough'n ja Lindquistin (2002) mukaan on kuitenkin epätodennäköistä,

että kuluttajat mieltäisivät internetin täysin omaksi, erilliseksi ja muista kanavista irralliseksi tavaksi tehdä ostoksia. Näin ollen on realistisempaa tutkia internetin roolia kuluttajan ostoprosessissa monikanavaisessa ympäristössä. Myös Gupta ym. (2004, 348) painottavat elektronisen kaupankäynnin menestyksen riippuvan pitkälti siitä, miten elektroniset kanavat menestyvät vertailussa perinteisten ostokanavien eli kivijalkakauppojen kanssa.

Aikaisimpia analyysejä monikanavakuluttamisesta tekivät Peterson ym. (1997) ja Alba ym. (1997). Viime vuosina kiinnostus monikanavakuluttamista kohtaan on lisääntynyt ja aihetta on käsitelty enenevässä määrin alan kirjallisuudessa (esim. Schoenbachler & Gordon 2002; Ghert & Yan 2004; McGoldrick & Collins 2007). Tästä huolimatta monikanavakuluttamisen tutkimus on yhä hyvin alustavalla tasolla ja edelleen tiedetään varsin vähän siitä, miten ja miksi kuluttajat hyödyntävät eri kanavia ostoprosesseissaan (Balasubramanian ym. 2005, 13).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella fyysisten tuotteiden monikanavakuluttamista suomalaisten kuluttajien keskuudessa. Kuten edeltävissä kappaleissa on todettu, kuluttajat valitsevat tiedonhaku- ja ostokanavat niiden käsitysten perusteella, joita heillä kyseisistä kanavista ja niiden ominaisuuksista on. Monikanavakuluttamisen kannalta on siis tarpeen ymmärtää, mitkä ovat kuluttajien näkemykset internetin ja myymälöiden vahvuuksista ja heikkouksista ostoprosessin tiedonhaku- ja ostovaiheessa. Tutkimusongelma tarkentuu seuraaviin osaongelmiin:

- 1) Miten yleistä monikanavakuluttaminen on suomalaisten kuluttajien keskuudessa?
- 2) Millaisiksi tiedonhakukanaviksi kuluttajat mieltävät a) internetin b) myymälät?
- 3) Millaisiksi ostokanaviksi kuluttajat mieltävät a) internetin b) myymälät?

Monikanavakuluttamisen yleisyyden kartoittaminen auttaa vähittäiskaupan yrityksiä ymmärtämään internetin vaikutuksia kuluttajan ostokäyttäytymisessä paremmin ja antaa perusteita sille, miksi sähköisiä palvelukanavia tulisi kehittää. Kuluttajien käsitykset internetin ja myymälöiden vahvuuksista ja heikkouksista puolestaan lisäävät ymmärrystä siitä, mihin tarkoituksiin kuluttajat näitä kahta palvelukanavaa käyttävät ja miten niitä tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat kuluttajia paremmin.

Tutkimus suoritettiin helmi-maaliskuussa 2008 kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka toteutettiin sekä internetissä että postin välityksellä. Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin 18–59-vuotiaat suomalaiset kuluttajat. Väestörekisterikeskuksen väestötietokannasta poimittiin satunaisotantana 1800 man-

ner-suomalaista² osoitetta, joihin lähetettiin kyselylomake ja saatekirje, jossa kerrottiin, että kyselyyn voi vastata myös internetissä osoitteessa www.kaulinhanke.fi. Kyselyyn vastasi yhteensä 525 henkilöä, joista suurin osa tuli postitse. Kokonaisuudessaan siis 29 % lähetetyistä kirjeistä palautui hyväksyttävästi täytettynä. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä tällaisen massakyselyn ollessa kyseessä (Bourque ja Fielder 1995, 15). Vastaaajista 86,7 % käytti internetiä ainakin kerran viikossa. Lisäksi aineisto edustaa demografisilta muuttujiltaan hyvin suomalaisten kuluttajien rakennetta koko väestön tasolla, joten aineisto kuvaa hyvin internetiä käyttäviä suomalaisia kuluttajia.

Aineiston analysointi aloitettiin kokoamalla kerätty aineisto aluksi SPSS 15.0 for Windows sovellukseen, jonka avulla aineisto analysoitiin. Aineiston analyysissä käytettiin yksinkertaisia tilastollisia perusanalyysieja, koska niiden avulla saatiin riittävät vastaukset tutkimusongelmiin. Lisäksi perusanalyysien avulla tulosten raportointi oli selkeää ja helppolukuista. Aineistoa tiivistävät monimuuttujamenetelmät olisivat lyhentäneet tutkimusraportin kokonaispi-tuutta, mutta tuloksiin ne eivät olisi tuoneet selkeää lisäarvoa. Tarkoituksenmukaisuus ja esitystavan selkeys olivat analyysitapojen valinnassa keskeisiä kriteereitä.

Kuluttajan ostoprosessi

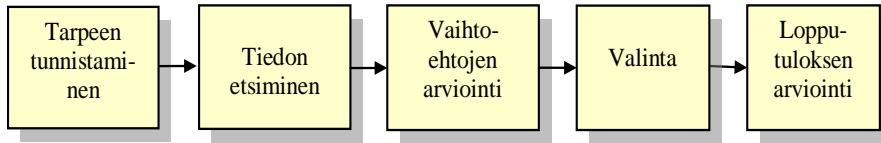
Kuluttajan ostokäyttäytymisen tutkimusta on jo pitkään hallinnut niin sanottu informaation prosessoinnin näkökulma (esim. Bettman 1979). Kyseisen teorian mukaan kuluttaja on ongelmanratkaisija, jonka tavoitteena on valita tarpeensa mukainen, paras vaihtoehto kilpailevien tarjousten joukosta. Tämän ongelman ratkaistakseen kuluttaja kerää ja hyödyntää informaatiota tarjolla olevista vaihtoehdoista, joista hän lopulta valitsee sen tuotteen, jonka avulla hän saavuttaa suurimman mahdollisen hyödyn. Informaation prosessoinnin näkökulmaa on hyödynnetty erityisesti tuotteiden ja brändien välisiin valintoihin (Mitchell 1978 ks. Horton 1984, 12), mutta sama logiikka pätee myös esimerkiksi ostopaikan valintaan (Sternthal & Graig 1982, 39). Ero on siinä, että ostopaikan valinnan tarkastelussa tutkitaan tuotteen valinnan sijasta hankintalähteen valintaa.

Kuluttajan ostoprosessin vaiheet

Edellä kuvatun ajattelutavan mukaan kuluttajan päätöksentekoprosessissa on neljä vaihetta: tarpeen tunnistaminen, tiedon etsiminen, vaihtoehtojen arviointi

² ts. Ahvenanmaan lääni jäi otannan ulkopuolelle

ja valinnan tekeminen. Tämän prosessin jälkeen kuluttaja saattaa vielä analysoida koko prosessin toimivuutta ja tyydytyksensä tasoa, mikä puolestaan vaikuttaa hänen tulevaan ostokäyttäytymiseensä. (Solomon ym. 1999, 207 – 208.)



Kuvio 1 Kuluttajan päätöksenteon vaiheet (Solomon ym. 1999, 208)

Vaikka informaation prosessoinnin näkökulma on hyvin laajalti hyväksytty kuluttajan ostokäyttäytymisen analyysityökaluna, on siinä myös muutama huomionarvoinen rajoite. Ensinnäkin se olettaa kuluttajan hyvin aktiiviseksi päätöksentekijäksi, joka varsin tietoisesti tunnistaa erilaisia tarpeitaan ja etsii tietoa ja keinoja ideaalin ratkaisun löytämiseksi. Tutkimusten mukaan tällainen toiminta kuluttajien keskuudessa on kuitenkin melko harvinaista, ja itse asiassa suureen osaan kuluttajan valinnoista liittyy erittäin vähän tietoista informaation etsintää ja vertailua eri vaihtoehtojen välillä. (Horton 1984, 12.)

Muita kuluttajan päätöksentekoa tarkastelevia malleja ovat muun muassa Nicosian (1966) kuluttajan päätöksentekomalli, Monroen ja Guiltinanin (1975) asiakaskäyttäytymismalli, Shethin (1983) ostopreferenssiteoria ja Engelin, Blackwellin ja Miniardin (1995) kuluttajan ostokäyttäytymismalli. Malleille yhteistä on kuluttajan ominaisuuksien, uskomusten tai asenteiden moninainen vuorovaikutus valinnan kohteena olevan - eli käytännössä tuotteen tai ostopaikan - ominaisuuksien kanssa, jonka lopputuloksena kuluttaja preferoi tiettyjä tuotteita tai ostopaikkoja yli muiden vaihtoehtojen tietyn ostotilanteen vallitessa. Vaikka muun muassa edellä mainitut mallit ovat merkittäviä ja osaltaan vieneet kuluttajan käyttäytymistutkimusta eteenpäin, ei yhtä kaiken selittävää mallia ole pystytty luomaan.

Monikanavakuluttamisen tutkimus poikkeaa siinä mielessä aiemmasta kuluttajan ostokäyttäytymistutkimuksesta, että se kiinnittää erityistä huomiota tiedonhakukanavan valintaan ja siihen, miten tiedonhakukanavan valinta vaikuttaa muun osto- tai päätöksentekoprosessin muokkautumiseen. Monikanavakuluttamisen kannalta olennaista on siis ymmärtää kuluttajan päätöksentekoprosessin etenemistä niin yksittäisen tuotteen valinnan kuin itse ostopaikan valinnankin näkökulmasta. Tätä tarkoitusta varten kaksi monikanavakuluttamisen kannalta tärkeintä ostoprosessin vaihetta on kuvattu seuraavaksi.

- Tiedonhaku

Tarve määrittää pitkälti sen, millaiseksi kuluttajan ostoprosessi kehittyi. Tarpeesta nimittäin muodostuu motivaatio, joka määrittää ne kriteerit, joiden suhteen kuluttaja päätöksensä tekee. Koska kuluttajilla ei yksinkertaisesti aina ole resursseja tai tarvetta paneutua ostoprosessiin täydellisellä huolellisuudella, he käyttävät erilaisia päätöksentekostrategioita tilanteen mukaan. Nämä päätöksentekostrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään ongelmanratkaisun laajuuden suhteen (Horton 1984, 73):

- 1) Rutiiniin perustuvat päätökset (*routine response behaviour*)
- 2) Päätökset, joissa käytetään hieman ongelman ratkaisua (*limited problem solving*)
- 3) Päätökset, joissa käytetään laajaa ongelmanratkaisua (*extended problem solving*)

Tarkkaa rajanvetoa edellä esitetyn kolmen päätöksentekostrategian välillä on todella vaikea tehdä. Ostotilanteeseen liittyvän ongelmanratkaisun laajuus onkin helpompi käsittää jatkumona, jossa toisessa päässä on rutiiniin perustuvat päätökset ja toisessa päässä laajaa ongelmanratkaisua vaativat päätökset. (Solomon, Bamossy & Askegaard 2002, 237.) Vaikka kaikki kolme päätöksentekostrategiaa periaatteessa sisältävät kaikki samat vaiheet, suurin ero on havaittavissa tiedonhakuun ja vaihtoehtojen vertailuun käytetyssä ajassa ja vaivassa. Rutiiniin perustuvat ostopäätökset kulkevat lähes suoraan tarpeen tunnistamisesta ostopäätökseen, kun taas laajaa ongelmanratkaisua vaativat päätökset voivat olla hyvinkin resursseja kuluttavia. Ostoprosessin yhteydessä kuluttajan resursseilla viitataan taloudellisiin, ajallisiin, fyysisiin ja kognitiivisiin resursseihin. (Engel ym. 1990, 227.)

Kuluttajan ostoprosessia tarkasteltaessa eräs huomionarvoinen termi on sitoutuminen. Sitoutumisella tarkoitetaan kuluttajan käsitystä ostoksen tärkeydestä ja kuluttajan kiinnostuksen määräästä tiettyä ostopäätöstä kohtaan. Sitoutuminen ilmenee motivaationa tehdä mahdollisimman hyvä ostopäätös. Sitoutumisen voidaan sanoa syntyvän kuluttajan tarpeista ja arvoista, jotka puolestaan liittyvät kuluttajan minäkuvaan. Mitä tärkeämpi tietty tuote on kuluttajan tarpeiden, arvojen ja tavoitteiden toteutumisen kannalta, sitä todennäköisemmin sen ostamiseen liittyy sitoutumista. Myös ostotapahtumaan liittyvä riski lisää sitoutumista.

Ostotapahtumaan liittyvä riski ei välttämättä liity ainoastaan tuotteeseen, vaan voi liittyä myös ostopaikkaan. Kun ostettava tuote itsessään sisältää riskiä, niin kuluttajan on sanottu valitsevan mahdollisimman riskitön ostopaikka. Vähemmän riskiä sisältävien ostosten yhteydessä itse ostopaikkaan liitetty riski puolestaan ei ole niin ratkaiseva. Ostopaikkaan ja tuotteeseen liittyvät riskit siis kompensoivat toisiaan. (Korgaonkar, Silverblatt & Girard 2006,

270.) Sitoutumisen asteet vaihtelevat vähäisestä (low involvement) voimakkaaseen (high involvement) ja sitoutumisen asteeseen vaikuttavat niin kuluttaja, tuote kuin tilannekin. (Bloch & Richins 1983, ks. Zaichkowsky 1985, 342.)

Kuluttajan ostoprosessiin liittyvä tiedonhaku on moniulotteinen ilmiö. Se voidaan jakaa tavoitteelliseen (goal-oriented search) ja tutkivaan (exploratory search) tiedonhakuun. Tavoitteellisesta tiedonhausta puhutaan, kun kuluttajalla on jonkin tietty tuote mielessään, jonka hän haluaa hankkia tai jokin ongelma, johon hän etsii ratkaisua. Tällöin kuluttajan tiedonhaku on suunnitelmallista, tehokkuuteen tähtäävää ja sen motiivina on mahdollisimman hyvän ostopäätöksen tekeminen (Moe 2003, 30). Tavoitteellista tiedonhankintaa kutsutaan myös ostoä edeltäväksi tiedonhauksi (prepurchase search) (Engel ym. 1990, 495).

Tutkiva tiedonhakija puolestaan ei ajattele mitään tiettyä hankintaa, eikä välttämättä edes aio ostaa mitään. Tiedonhaku ei ole järjestelmällistä, vaan kuluttajan toimintaa ohjaavat haun aikana ilmenevät ärsykkeet. Tutkiva tiedonhakija nauttii tiedonkeruuprosessista, eikä hänen tyytyväisyytensä välttämättä ole riippuvainen sen lopputuloksesta. Tällaisen tiedonkeruun motivaationa voi olla halu pysyä ajan tasalla tietyn tuoteryhmän ominaisuuksista ja trendeistä ja kerätä siihen liittyvää tietoa, joka voi olla tarpeen myöhemmän ajankohtana. Tutkiva tiedonhaku on kuluttajalle pikemminkin ajanvietettä ja harrastustoimintaa, eikä niinkään ongelmanratkaisuun tähtäävää toimintaa. (Bloch, Sherrel & Ridgway 1986, 120.) Tutkivaa tiedonhankintaa kutsutaan myös jatkuvaksi tiedonhankinnaksi (ongoing search) (Engel ym. 1990, 496).

Suurin osa kuluttajan tiedonhakua käsittelevistä tutkimuksista on keskittynyt juuri tavoitteellisen tiedonhaun tarkasteluun (Bloch ym. 1986, 119). Tavoitteellinen tiedon hankkiminen ja prosessoiminen on usein vaivalloista ja vaatii kuluttajalta erilaisia uhrauksia, mikä puolestaan rajoittaa tiedonhaun määrää. Kuten todettu, tiedonhaun määrä on kuitenkin moniulotteinen käsite. Sillä voidaan viitata tiedonhakuun käytettyyn aikaan, käytettyjen tietolähteiden määrään, arvioinnin kohteena olevien vaihtoehtojen määrään, eli harkintaryhmän kokoon, sekä arvioitavien tuoteominaisuuksien määrään. Eräs vallitseva kuluttajan tiedonhaun määrää selittävä teoria on George Stiglerin vuonna 1961 kehittämä tiedonhaun taloudellinen teoria (economics of information theory). (Klein 1998, 197.)

Kyseisen teorian mukaan kuluttajat eivät ennen ostopäätöstä hanki kaikkea olemassa olevaa tietoa mahdollisista vaihtoehdoista, sillä tällöin tiedonhankinnan kustannukset kasvaisivat liian suuriksi. Teorian mukaan tiedonhaun laajuus määräytyy tiedonhausta odotetun hyödyn ja siihen liittyvien kustannusten perusteella niin, että kuluttajat lakkaavat etsimästä lisäinformaatiota, kun heidän mielestään siitä odotettavat hyödyt ovat pienemmät kuin siihen liittyvät kustannukset. Toisin sanoen tiedonhakuun liittyvien käsitystensä avulla kulut-

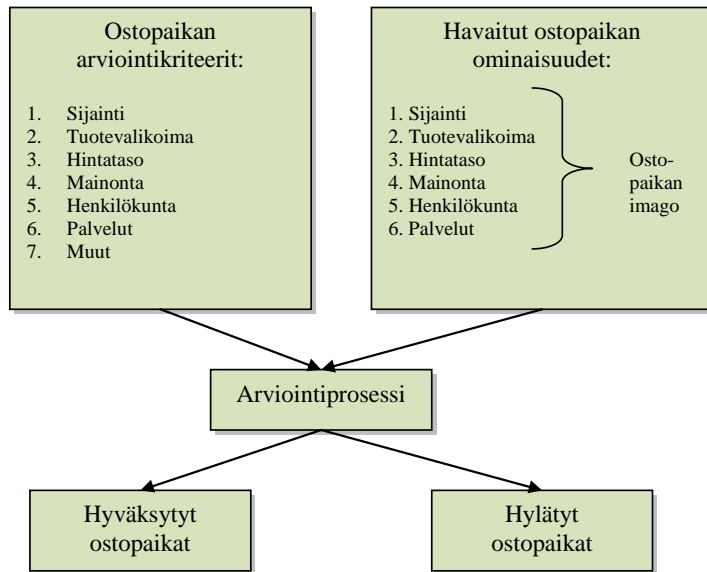
taja arvioi, onko tiedon hankkiminen kannattavaa tietyssä ostopaikassa. (Klein 1998, 197.)

Kuluttajan tiedonhaun kannalta olennainen asia on vertailun kohteena olevat tuoteominaisuudet. Sen lisäksi, että moninaiset tuoteominaisuudet tekevät vaihtoehtojen vertailusta monimutkaisempaa, myös tuoteominaisuuksien luonne vaikuttaa tiedonhakuun – etenkin siihen, mistä kuluttaja haluamaansa tietoa voi parhaiten löytää. (Alba ym. 1997, 40.)

Eräs tuoteominaisuuksien perusteella tehty jaottelu on jakaa tuotteet kahden ryhmään: etsintätuotteisiin (search goods) ja kokemustuotteisiin (experience goods). Etsintätuotteet voidaan määrittellä sellaisiksi, joiden tärkeimmistä tuoteominaisuuksista kuluttaja voi saada tarvitsemansa tiedon ennen ostoa. Tällaisia tuoteominaisuuksia ovat esim. hinta ja pakkauskoko. Tyypillisiä etsintätuotteita ovat esimerkiksi kirjat. Kokemustuotteita puolestaan ovat tuotteet, joiden tärkeimpiä tuoteominaisuuksia kuluttajan on vaikea arvioida ennen ostoa, vaan niiden selvittämiseksi kuluttajan pitäisi koskettaa, kokeilla tai käyttää tuotetta. Tällaisia tuoteominaisuuksia ovat muun muassa pehmeys ja maku. Tyypillisiä kokemustuotteita ovat kosmetiikkatuotteet ja vaatteet. (Nelson 1970 ks. Korgaonkar ym. 2006, 268.) Lähes kaikissa tuotteissa on jokin yhdistelmä näitä kahta ominaisuutta, eli toisin sanoen eri tuoteryhmät sijoittuvat eri kohtiin näiden kahden ulottuvuuden muodostamalla jatkumolla (Nelson 1981, ks. Klein 1998, 196).

- Ostopaikan valinta

Tiedonhaun ja vaihtoehtojen vertailun jälkeen kuluttaja tekee ostopäätöksen: missä ostoa tulee tapahtumaan, milloin ostoa tulee tapahtumaan, ja miten ostoa tulee tapahtumaan (Engel ym. 1990, 535). Ostopaikan valintaprosessi voidaan määrittellä yksinkertaistetuksi kuluttajan ostopäätöksentekoprosessiksi, jossa kuluttajan toivomukset ja odotukset ostamisen sujuvuudesta määrittävät ne kriteerit, joiden mukaan kuluttaja erilaisia ostopaikkoja arvioi. Engel ym. (1990) ovat kuvanneet kuluttajan ostopaikan valintaprosessia kuviossa 2 esitetyn mallin avulla. Mallin mukaan kuluttajalla on omat käsityksensä erilaisten ostopaikkojen ominaisuuksista, joiden perusteella ja kuluttaja muodostaa ostopaikan imagon. Käsitystensä mukaan kuluttaja asettaa eri ostopaikat paremmuusjärjestykseen ja näin ollen suosii tiettyjä ostopaikkoja muiden ylitse. (Engel ym. 1990, 586.) Kuten kuviossa 2 voidaan nähdä, on malliin listattu tärkeimmät tekijät, joiden suhteen kuluttajat yleensä ostopaikkoja arvioivat.



Kuvio 2 Ostopaikan valintaprosessi (Engel, Blackwell, Miniard 1995, 846)

Engelin ym. (1995) mukaan kuluttajan arvioivat ostopaikkoja niiden sijainnin, tuotevalikoiman sekä hinta- ja palvelutason mukaan. Mallin mukaan kuluttajan käsitykseen tietyn ostopaikan ominaisuuksista vaikuttavat myös siihen kohdistuva mainonta. Kyseinen ostopaikan valintamalli on alun perin kehitetty erilaisten kiinteiden myymälöiden eli niin kutsuttujen kivijalkakauppojen arvioimiseen. Monikanavakuluttamista tutkittaessa vertailussa ovat puolestaan perinteiset myymälät ja internet. Mallin käyttämisen ongelmaksi monikanavakuluttamisen tutkimuksessa muodostuikin se, vaikuttaako internetin mukaan-tulo vaihtoehtoisena ostopaikkana ostopaikan arviointikriteereihin ja jos vaikuttaa, niin millä tavalla? Asiaan otetaan kantaa seuraavaksi.

Monikanavainen ostoprosessi

- Monikanavakuluttaminen aiemmissä tutkimuksissa

Monikanavakuluttamista on tutkittu jonkin verran alan kirjallisuudessa ja kiinnostus ilmiötä kohtaan on kasvanut jatkuvasti. Tutkimuksissa monikanavakuluttaminen on kuitenkin määritelty vaihtelevasti ja myös lähestymistapoja kyseiseen ilmiön tutkimuksissa on monia. Esimerkiksi Kaufman-Scarborough ja Lindquist (2002) pyrkivät määrittelemään erilaisia kuluttajasegmenttejä internetin käyttöasteen mukaan. Kyseisessä tutkimuksessa perusteltiin sähköisten palvelukanavien käyttöä luonnollisena jatkeena aiemmin opitulle myymälän ulkopuoliselle ostamiselle, muun muassa postimyynnille. Tutkimuksen näkö-

kulma oli hyvin verkkopainotteinen ja pohti lähinnä kuluttajan käsityksiä verkko-ostamisen vaivattomuudesta, mutta ei ottanut kantaa useamman kanavan käyttöön liittyviin hyötyihin saman ostoprosessin aikana. (Kaufman-Scarborough & Lindquist 2002, 333 ja 345–346.)

McGoldrickin ja Collinsin (2007) tutkimuksessa monikanavakuluttaminen nähtiin asiakkaina, jotka haluavat toisinaan ostaa internetistä, joskus taas postimyynnistä, ja muulloin myymälästä. Tiedonhakukanavaan ei siis otettu kantaa. Tutkimus pyrki selvittämään tuoteryhmän ja ostopaikan vaikutusta ostokanavan valintaan monikanavaisessa ympäristössä. Lisäksi he pohtivat monikanavakuluttajien tyypillisiä piirteitä, eli voidaanko monikanavakuluttajia segmentoida omaksi ryhmäkseen. He osoittivat, että kuluttajien preferenssit ostopaikan suhteen vaihtelevat huomattavasti sen mukaan, ovatko he etsimässä tiettyä tuotetta, haluavatko kuluttajat vain selvittää ostosten teosta nopeasti ja helposti, vai ovatko he kenties shoppailemassa huvia vuoksi. Näiden niin kutsuttujen ostopaikoitten ja tuoteryhmän mukaan kuluttaja arvostaa ostopaikassa riskien minimointia, tuotevalikoimaa ja hintaa, ostopaikan helppoutta ja ostopaikan elämyksellisyyttä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monikanavaiset vähittäiskaupan toimijat pystyvät paremmin tyydyttämään kuluttajien moninaisia ja alati vaihtelevia tarpeita. (McGoldrick & Collins 2007, 145, 148–149 ja 156.)

Monikanavakuluttajien segmentointi on osoittautunut erittäin vaikeaksi demografisten muuttujien suhteen, sillä merkittävää eroa ei tulosten, työtuntien tai sukupuolen suhteen olla pystytty tunnistamaan. Monikanavakuluttajat olivat keskimäärin hieman myymälässä ostavia asiakkaita nuorempia. Tutkijoiden mukaan se, että monikanavakuluttajat ovat hyvin samanlaisia muiden kuluttajien kanssa, osoittaa omalta osaltaan monikanavakuluttajien ymmärtämisen tärkeyttä: kuka tahansa voi olla tai ”muuttua” monikanavakuluttajaksi. (McGoldrick & Collins 2007, 152–155.) Samanlaisia tuloksia raportoivat myös Mendelson, Johnson ja Tesch (2007). Myöskään Ghert ja Yan (2004, 8) eivät omassa tutkimuksessaan löytäneet merkittäviä demografisia muuttujia monikanavakuluttamisen selittäjinä. Nunes ja Cespedes (2003, 43) sanovat tämän johtuvan yhä pirstaloituneemmasta kuluttajakäyttäytymisestä, jolle on ominaista ”kanavien välillä surffailu”.

Tilannetekijöiden vaikutusta ostokanavan valintaan ovat tutkineet myös Ghert ja Yan (2004), Nicholson ja Clarke (2002) sekä Balasubramanian ym. (2005). Yhteenvedon voidaan todeta, että tilannetekijät kiistatta vaikuttavat ostoprosessin kulkuun, mutta tilannetekijöiden kirjo vaikeuttaa yksiselitteisiin tuloksiin pääymistä. Odotetusti esimerkiksi kiireettömille kuluttajille tärkeää on myymälän maine, joka viittaa haluun viihtyä ja tuntea olonsa kotoisaksi myymälässä, kun taas ajallisen paineen alla kuluttajat arvostavat laajaa tuotevalikoimaa ja ostopaikan helppoutta (Ghert & Yan 2004, 5 ja 8–14). Nichol-

son ja Clarke (2002, 134–135) listaavat tilannetekijöiksi ostopaikan fyysiset ominaisuudet, sosiaalisen ympäristön, ajallisen paineen, oston tarkoituksen ja kuluttajan mielialan. Vaikka kiistatta tällaisilla muun muassa yllä luetelluilla tilannetekijöillä voi olla merkitystä ostoprosessin kulussa, on niiden tutkiminen empiirisesti erittäin haastavaa. Lisäksi vain erittäin harvoissa tutkimuksissa otetaan kantaa saman ostoprosessin aikana käytettyihin eri kanaviin.

- Monikanavakuluttaminen – tutkimuksen pohjana käytetty malli

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä, miten kuluttaja hyödynää internetiä ja myymälöitä ostoprosessin tiedonhaku- ja ostovaiheissa. Tästä näkökulmasta tehtyä monikanavakuluttamisen tutkimusta on tutkijan tiedon mukaan tehty melko vähän. Vaikka edellisessä kappaleessa esitellyt tutkimukset ovat omiaan korostamaan kuluttajien vaihtelevia vaatimuksia ostopaikan suhteen, vain harva niistä lisää ymmärrystä siitä, miten kanavien rooli vaihtelee ostoprosessin eri vaiheissa.

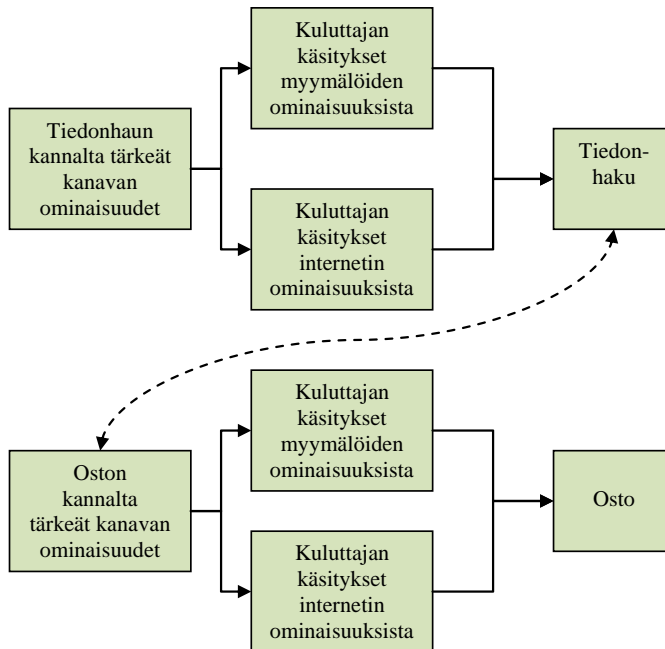
Yksi harvoista tutkimuksista, joka ottaa huomioon myös tiedonhakuvaiheessa käytetyn palvelukanavan on Verhoefin, Neslinin ja Vroomenin vuonna 2007 tekemä tutkimus. Heidän mukaansa monikanavakuluttamiselle on kaksi hyvin loogista selitystä: kanavien ominaisuuksiin perustuva päätöksenteko ja kanavien yhdistämisestä saman ostoprosessin aikana kuluttajalle koituvat synergiaedut (Verhoef ym. 2007, 132).

Kanavien ominaisuuksiin perustuva päätöksenteko pohjautuu Fishbeinin ja Ajzenin (1975) erittäin tunnettuun harkitun toiminnan teoriaan (Theory of Reasoned Action – TRA). Harkitun toiminnan teorian eli TRA:n mukaan kuluttajan uskomukset tietyn toiminnan seurauksista vaikuttavat asenteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat aikomukseen toimia tietyllä tavalla. Aikomus johtaa lopulta varsinaiseen toimintaan. Asenteiden lisäksi aikomukseen toimia tietyllä tavalla vaikuttaa niin kutsuttu subjektiivinen normi eli kuluttajan käsitys siitä, miten hänen toivottaisiin toimivan. Subjektiivinen normi vastaa siis viiteryhmän painostusta. Toteutunut käyttäytyminen saattaa muuttaa kuluttajan toimintaan liittyviä käsityksiä, jolloin asenteetkin voivat muuttua. (Fishbein & Ajzen 1975, 15–16, 302.)

TRA on yleishyödyllinen malli, jota voidaan soveltaa hyvin monenlaisiin tutkimuksiin. Näin ollen se ei kerro, mitkä ovat tärkeimmät asenteeseen vaikuttavat käsitykset tai minkälaisiin tekijöihin ne liittyvät. Mallia hyväksikäytettäessä on siis ensin määriteltävä kunkin tutkimuksen kohteena olevan käyttäytymisen kannalta keskeisimmät tekijät. Vaikka TRA on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, sen esittämä asenteen vaikutus on kulutusikäyttyymiseen empiirisesti testattu ja päteväksi todettu (Shih 2004, 352). Tässä tutkimuksessa keskitytään TRA:ssa kuvattuihin käsityksiin ja asenteisiin, joten

normatiiviset uskomukset internetin käytöstä eivät ole tutkimuskohteina. Mallin mukaiset periaatteet ovat yhä laajalti käytössä nykypäivän markkinatutkimuksessa (esim. Verhoef ym. 2007; Shih 2003; Shim ym. 2001). Myös aiemmin esitelty ostopaikanvalintamalli voidaan katsoa sovellukseksi harkitun toiminnan teoriasta. Samalla tavoin teoriaa voidaan soveltaa tiedonhakuun: kuluttaja määrittää tiedonhaun kannalta itselleen tärkeät kanavan ominaisuudet ja päätyy käyttämään hänelle sopivinta kanavaa tässä ostoprosessin vaiheessa.

Kanavien välisellä synergialla tarkoitetaan kuluttajan ostokokemuksen parantumista hänen käyttäessään useampaa kanavaa saman ostoprosessin aikana. Tämä voi liittyä esimerkiksi parempien tarjousten löytymiseen, ostoon liittyvän riskin vähenemiseen, paremman käsityksen saamiseen ostettavasta tuotteesta tai tehokkaasta tiedonhausta koituvaan minäkuvan vahvistumiseen (Balasubramanian ym. 2005, 18). Kanavien välinen synergia viittaa siihen, miten hyvin toinen kanava pystyy paikkaamaan ensimmäisessä koettuja puutteita. Niinpä esimerkiksi Teerling ja Huizingh (2005) kutsuvat kanavien välistä synergiaa kanavien väliseksi täydentävyydeksi (ks. Verhoef ym. 2007, 132). Alla olevassa kuviossa 3 on havainnollistettu edellä selitetty teoria niin, että kanavien ominaisuuksiin perustuvaa päätöksentekoa edustavat kiinteävaraiset nuolet ja kanavien käytöstä koituvat synergiaedut on kuvattu katkoviivaisella nuolella.



Kuvio 3 TRA sovellettuna monikanavakuluttamiseen (mukaiillen Verhoef ym. 2007, 131)

Sovelletun mallin hyödyntäminen empiiriseen tutkimukseen edellyttää tiedonhaun ja oston kannalta tärkeiden kanavien ominaisuuksien määrittämistä. Aiemmin käytiin läpi kuluttajan tiedonhakua määrittäviä seikkoja, joista selkeimmin esiin nousivat tiedonhaun kustannukset ja hyödyt. Toisin sanoen tiedonhaun vaivalloisuus tai vaivattomuus määrittää pitkälti sen, kuinka paljon ja mistä kuluttaja tietoa etsii. Tiedonhaun luonne, kustannukset ja hyödyt ovatkin yksi suurimpia internetiä ja myymälöitä erottavia tekijöitä. Tiedonhaun helpoutta ja vaivattomuutta arvioitaessa voidaan vielä erottaa toisistaan hintatiedon etsinnän kustannukset ja tuotetiedon etsinnän kustannukset. (Bakos 1997, 1676.) Tutkivan tiedonhaun motiivina mainittiin ajan tasalla pysyminen tuoteryhmän ominaisuuksista tai trendeistä. Vaikka tällaista tiedonhakua ohjaavat enemmän tiedonhaun aikana ilmenevät ärsykkeet, voidaan olettaa että kuluttaja ei halua tällaiseen tiedonhaun aikana rasittaa itseään enemmän kuin välttämättömän määrän ja etsii tietoa sieltä, missä sitä on eniten ja helpoiten saatavilla.

Verhoef ym. (2007) päätyivät samanlaisiin johtopäätöksiin ja kirjallisuusanalyysin ja kuluttajien haastattelujen perusteella he määrittivät puhtaasti tiedonhaun kannalta kanavan tärkeiksi ominaisuuksiksi seuraavat arviointikriteerit:

- 1) Tarjolla olevan tiedon määrä
- 2) Tuotteiden vertailun helppous
- 3) Hintojen vertailun helppous
- 4) Tiedonhaun vaivattomuus

Aiemmin käytiin läpi ostopaikan valintamalli, jonka yhteydessä listattiin perinteisten myymälöiden vertailuun käytettyjä muuttujia. Internetin ominaisuudet ostopaikkana eroavat kuitenkin selvästi tietyltä osin perinteisiin kivijalkakauppoihin verrattuna, joten on syytä olettaa, että internetin ja myymälöiden välillä tehtävässä vertailussa käytetään osittain myös aiemmin esitetystä listasta poikkeavia muuttujia.

Huomattavimpia eroja internetin ja myymälän välillä ovat aukioloajat, ostopaikan sijainnin merkitys, tuotteen toimitusaika ja toimituskulut, kuluttajan mahdollisuus olla fyysisessä kontaktissa tuotteen kanssa, muun asiakaskunnan läheisyys ja henkilökunnan mahdollisuus opastaa asiakasta (Klein 1998, 195–203; Albesa ym. 1997, 40; Peterson ym. 1997, 334–335). Myös Verhoefin ym. (2007) tutkimuksessa ostopaikan valintaan vaikuttaviksi kriteereiksi valittiin hyvin pitkälti edellä mainitut tekijät. Kuitenkaan kaikkia edellä mainituista tekijöistä ei pystytty kohdistamaan ainoastaan ostopaikan valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi, vaan osalla on merkitystä myös tiedonhaku kanavan valinnassa. Puhtaasti ostopaikan valintaan vaikuttavat tekijät ovat heidän mukaansa seuraavat:

- 1) Henkilökohtaisen palvelun määrä

- 2) Ostotapahtuman helppous / vaivattomuus
- 3) Tavarankuljetusaika ja toimituskulut
- 4) Ostotapahtumaan liittyvä riski (turvallisuus, toimivuus, yksityisyys)

Jäljelle jääneet muuttajat, joilla katsottiin olevan merkitystä niin tiedonhaku kuin ostovaiheessa ovat:

- 1) Tuotevalikoima
- 2) Hintataso
- 3) Muu asiakaskunta ja sen läheisyys
- 4) Kanavan tarjoama mielihyvä /elämyksellisyys

Se, että kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia ei tutkimuksessa pystytty kohdistamaan ainoastaan ostopaikan valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi, kertoo siitä, että kuluttajat eivät välttämättä erota näitä kahta ostoprosessin vaihetta toisistaan kaikkien ostopäätösten yhteydessä. Etenkin alhaisemman sitoutumisen ostoprosessin yhteydessä tiedon etsintä ja ostopäätös pyritään tekemään samassa paikassa. Tällöin kuluttaja hakeutuu sellaiseen ostopaikkaan, missä on riittävä valikoima erilaisia tuotevaihtoehtoja tarjolla tyydyttävän ostopäätöksen tekemiseksi. Ostokanavan ominaisuudet vaikuttavat siis tiedonhaku-kanavaan valintaan silloin, kun koko ostoprosessi pyritään viemään läpi saman kanavan avulla. Koska monikanavainen ostoprosessin määrittely useamman kanavan käyttämiseksi saman ostoprosessin aikana, voidaan tässä tutkimuksessa edellä mainittuja ominaisuuksia tutkia ostopaikan valintaan vaikuttavina tekijöinä.

Monikanavakuluttaminen suomalaisten kuluttajien keskuudessa

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella monikanavakuluttamista suomalaisten kuluttajien keskuudessa fyysisten, toimitusta vaativien tuotteiden ostoprosessin aikana. Tutkimusongelma muodostui kolmesta osaongelmasta: 1) Miten yleistä monikanavakuluttaminen on suomalaisten kuluttajien keskuudessa? 2) Millaisiksi tiedonhakukanaviksi kuluttajat mieltävät a) internetin ja b) myymälät? 3) Millaisiksi ostokanaviksi kuluttajat mieltävät a) internetin ja b) myymälät? Tutkimuksen tulokset raportoidaan osaongelmittain.

Monikanavakuluttamisen yleisyys

Monikanavakuluttamisen yleisyyden kartoittamiseksi kuluttajilta tiedusteltiin, kuinka usein he hyödyntävät internetiä etsiessään tietoa erilaisista tuotteista ja kuinka usein he puolestaan ostavat tuotteita internetin välityksellä. Vastaajista 97,3 % etsii tuotetietoa internetistä ainakin joskus. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä aiemmin jo mainittiin, tuotetiedon etsiminen internetistä on hyvin

yleistä internetiä käyttävien kuluttajien keskuudessa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että jopa 65,8 % vastaajista kertoi hyödyntävänsä internetiä tuotetiedon hankkimiseen erittäin³ tai melko usein⁴. Melko harvoin tuotetietoa internetistä etsii 24,2 % ja erittäin harvoin ainoastaan 7,4 % kaikista internetin käyttäjistä. Lisäksi 2,7 % vastaajista sanoi, ettei etsi tuotteisiin liittyvää informaatiota internetistä lainkaan, vaikka käyttävätkin internetiä ainakin silloin tällöin.

Internetistä ostaminen oli puolestaan huomattavasti harvinaisempaa vastaajien keskuudessa. Vastaajista 81,9 % ilmoitti ostavansa tuotteita internetin välityksellä ainakin joskus. Toisin sanoen jopa 18,1 % vastaajista ei koskaan osta tuotteita internetin välityksellä. Kuitenkin vastaajista ainoastaan 3,3 % vastasi ostavansa tuotteita internetistä erittäin usein. Vastaavasti melko usein internetistä tuotteita ostavien vastaajien osuus oli 22,3 %. Melko harvoin ostajien osuus oli 34,8 %, kun taas erittäin harvoin ostajien osuus oli 24,7 % vastaajista.

Sekä internetistä tuotetiedon etsimisen että ostamisen havaittiin olevan riippuvainen vastaajan iästä, siten että nuoremmat hyödyntävät internetiä molemmissa ostoprosessin vaiheissa vanhempia kuluttajia enemmän. Miesten todettiin etsivän tuotteisiin liittyvää tietoa internetistä naisia useammin, mutta ostamisen yhteydessä ei merkittävää eroa sukupuolten välillä ollut. Lisäksi tuotetiedon etsiminen internetistä oli sitä yleisempää mitä enemmän kuluttaja käyttää internetiä muutoin.

Myös internetistä ostaminen yleistyy sen mukaan, miten usein kuluttajat etsivät tuotetietoa internetistä. Monikanavakuluttamisen kannalta olennaista on etenkin se, miten usein internetiä hyödynnetään ainoastaan tiedonhakuun. Alla olevaan taulukkoon 1 on havainnollistettu internetistä ostaminen tuotetiedon etsijöiden eri luokissa.

Taulukon 1 esittämät tulokset ovat erittäin olennaisia monikanavakuluttamisen yleisyyden havainnollistamisessa. Vastaajista, jotka etsivät tuotetietoa internetistä erittäin harvoin, jopa 41,7 % ei koskaan osta tuotteita internetistä ja vastaajista, jotka etsivät tuotteisiin liittyvää tietoa internetistä melko harvoin, 24,1 % ei kuitenkaan koskaan osta tuotteita internetin välityksellä. Toisin sanoen he ovat monikanavakuluttajia. Sama pätee 11,5 %:iin vastaajista, jotka etsivät tuotteisiin liittyvää tietoa internetistä melko usein, mutta eivät koskaan osta tuotteita internetin kautta. Lisäksi myös 10,5 %:ia erittäin usein tietoa internetistä etsivistä vastaajista ei koskaan osta sen välityksellä tuotteita.

³ Erittäin usein vastanneiden osuus 17,6 %

⁴ Melko usein vastanneiden osuus 48,2 %

Taulukko 1 Internetistä ostaminen tuotetiedon etsijöiden eri ryhmissä

etsii tuotetietoa internetistä (n= 472)	ostaa tuotteita internetistä					Yhteensä
	ei kos- kaan	erittäin harvoin	melko harvoin	melko usein	erittäin usein	
erittäin harvoin n=36	41,7 %	44,4 %	11,1 %	2,8 %	0,0 %	100 %
melko harvoin n=116	24,1 %	37,1 %	30,2 %	7,8 %	0,9 %	100 %
melko usein n=234	11,5 %	21,4 %	43,6 %	20,1 %	3,4 %	100 %
erittäin usein n=86	10,5 %	10,5 %	31,4 %	39,5 %	8,1 %	100 %

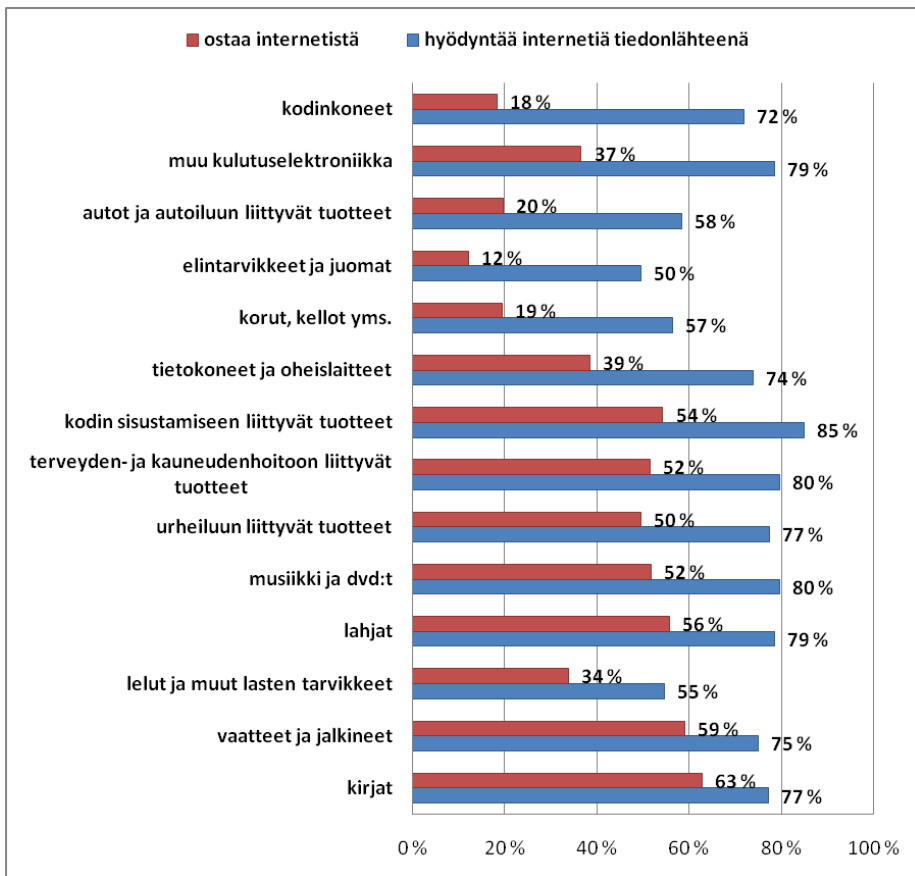
Huomattava osa kuluttajista, jotka etsivät tuotetietoa internetistä, eivät siis koskaan osta tuotteita kyseisen kanavan kautta. Lisäksi valtaosa kuluttajista vastasi ostavansa internetistä tuotteita selvästi harvemmin, kuin etsivänsä tuotetietoa sen välityksellä. Esimerkiksi vastaajista, jotka etsivät tuotetietoa internetistä erittäin usein, ainoastaan 8,1 % vastaajista ilmoitti ostavansa internetin välityksellä yhtä usein. Melko usein internetistä tietoa etsivistä vastaajista vain 23,5 % kertoi myös ostavansa internetistä vähintään yhtä usein. Puolestaan vastaajista, jotka etsivät internetistä tietoa melko harvoin noin 40 % ilmoitti ostavansa tuotteita internetistä ainakin melko harvoin.

Taulukon 1 esittämät vastaukset antavat ymmärtää, että monikanavakuluttaminen siten, että kuluttaja etsii tietoa internetistä, mutta tekee lopullisen ostons jonkin muun kanavan – todennäköisimmin myymälöiden – kautta, on hyvin yleistä suomalaisten kuluttajien keskuudessa. Taulukossa 1 esitettyjen tulosten perusteella keskimäärin 68 % kaikista vastaajista on ilmoittanut ostavansa tuotteita internetistä harvemmin kuin etsivänsä tietoa sen kautta.

Aiemmin todettiin, että hankinnan kohteena olevan tuotteen tuoteryhmä voi merkittävästi vaikuttaa siihen, mistä kuluttaja voi helpoiten saada siihen liittyvää tietoa tai miten se vaivattominta on ostaa. Seuraavaksi tarkastellaankin monikanavakuluttamista tuoteryhmän näkökulmasta. Koska miesten ja naisten välillä havaittiin merkittäviä eroja tuoteryhmittäin, ovat tuoteryhmäkohtaiset analyysit tehty erikseen mies- ja naisvastaajien keskuudessa.

Kuviossa 4 on esitetty, kuinka usein naispuoliset vastaajat ilmoittivat etsivänsä tiettyihin tuoteryhmiin liittyvää tietoa internetistä ja kuinka usein he ilmoittivat ostavansa kyseisiä tuotteita internetin välityksellä. Kun näitä kahta vastausta verrataan keskenään, eräs tärkeimmistä analyysin kohteista on monikanavakuluttamisen kannalta se, kuinka monta prosenttia enemmän naisista

on ilmoittanut etsivänsä tuotetietoa internetistä tietyn tuoteryhmän kohdalla verrattuna siihen, kuinka moni nainen vastasi, että ostaa kyseisiä tuotteita internetistä. Esimerkiksi kodin sisustamiseen liittyvien tuotteiden yhteydessä 85 % naisista on ilmoittanut hyödyntävänsä internetiä kyseisiin tuotteisiin liittyvän tiedonhaun yhteydessä, mutta vain 54,3 % naisista on ilmoittanut ostavansa kodin sisustamiseen liittyviä tuotteita internetin välityksellä. Näiden tulosten perusteella naiset hyödyntävät internetiä tietolähteenä huomattavasti enemmän kuin ostokanavana kodin sisustamiseen liittyvien tuotteiden ostoprosessin yhteydessä. Vastaavia prosenttilukuja vertaamalla muissa tuoteryhmissä havaitaan, että kaikkien tuoteryhmien kohdalla useampi nainen on ilmoittanut hyödyntävänsä internetiä tiedonhakuvaiheessa kuin itse ostotapah-tuman yhteydessä.



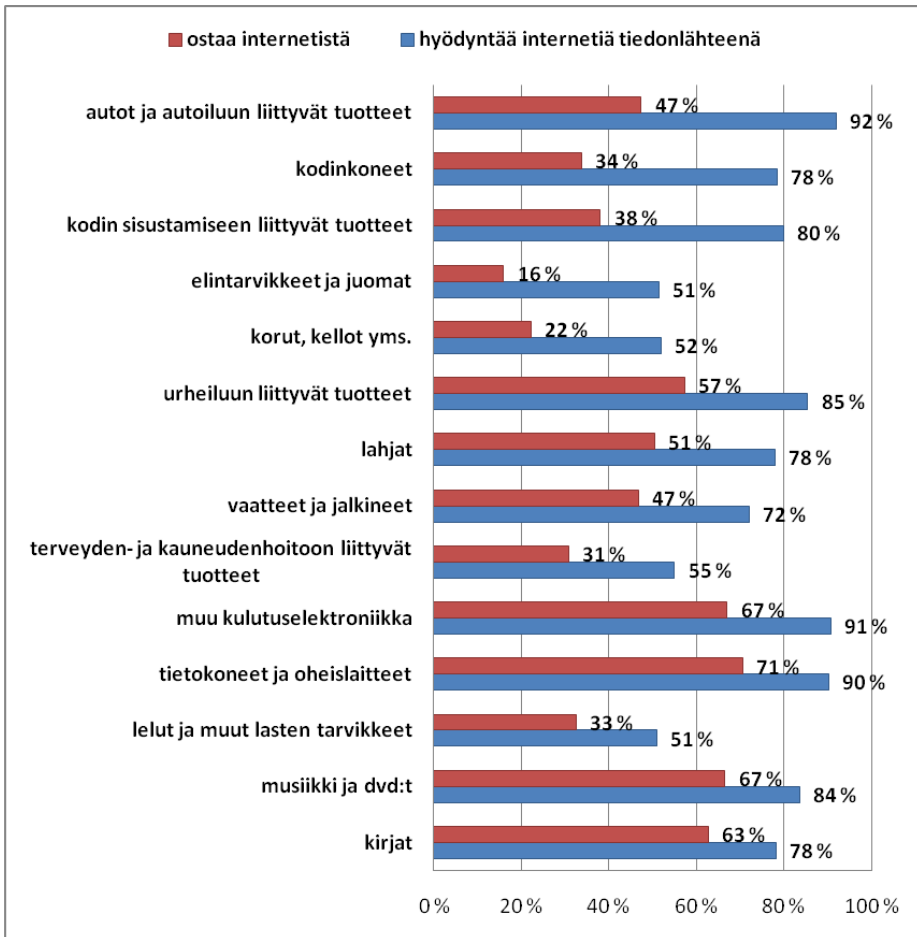
Kuvio 4 Monikanavakuluttaminen naisten keskuudessa tuoteryhmittäin

Kuvio 4 havainnollistaa, miten internetin rooli vaihtelee naisten ostoprosessin tiedonhaku- ja ostovaiheessa tuoteryhmittäin. Kuvio on järjestetty siten,

että kunkin tuoteryhmän kohdalla esitettyjen prosenttilukujen erotus pienenee kuviossa ylhäältä alaspäin. Toisin sanottuna suurin suhteellinen ero internetin hyödyntämisessä tiedonhaku- ja ostovaiheessa oli naisten kohdalla kodinkoneisiin liittyvän ostoprosessin yhteydessä (54 %) ja pienin ero vastaavasti kirjoihin ja lehtiin liittyvän ostoprosessin yhteydessä (14 %). Muita huomattavan suuria eroja oli havaittavissa kulutuselektroniikan, autojen ja autoiluun liittyvien tuotteiden, elintarvikkeiden ja juomien, korujen ja kellojen, tietokoneiden ja oheislaitteiden sekä kodinsisustamiseen liittyvien tuotteiden yhteydessä. Kaikkien edellä mainittujen tuoteryhmien kohdalla tiedonhakua ja ostoa kuvaavan prosenttiluvun erotus oli yli 30 %. Myös terveyden- ja kauneudenhoitoon liittyvien tuotteiden, urheiluun liittyvien tuotteiden, musiikin ja dvd-elokuvien, lahjojen ja lelujen kohdalla kyseinen erotus oli yli 20 %. Ainoastaan vaatteiden ja jalkineiden sekä kirjojen ja lehtien kohdalla ei aivan yhtä suuria eroja ollut. Internetistä tiedonhakua ja ostoa kuvaavien prosenttilukujen erotusta voidaan tulkita siten, että mitä suurempi erotus on, sitä todennäköisempää on monikanavakuluttaminen kyseisen tuoteryhmän kohdalla.

Pelkkää erotusta tarkastelemalla ei kuitenkaan saada selville koko totuutta internetin roolista ostoprosessin edetessä tietyn tuoteryhmän kohdalla. Esimerkiksi elintarvikkeisiin ja juomiin liittyvän ostoprosessin yhteydessä internetin rooli on kokonaisuudessaan huomattavasti pienempi kuin sen rooli on esimerkiksi musiikin ja dvd-elokuvaan liittyvän ostosten teon yhteydessä. Kuviota 6 voidaankin tulkita siten, että naisten ostoprosesseissa internetin rooli esimerkiksi vaatteiden ja jalkineiden ostoprosessissa on huomattavan suuri, viittaisivat nämä tulokset siihen, ettei niiden ostamiseen liity yhtä paljon monikanavakuluttamista kuin esimerkiksi kulutuselektroniikan ostoon.

Miesten vastaavat luvut monikanavakuluttamisesta tuoteryhmittäin on esitetty kuviossa 5. Myös kuviossa 5 tuoteryhmät on järjestetty siten, että saman tuoteryhmän kohdalla esitettyjen prosenttilukujen välinen erotus pienenee listaa ylhäältä alaspäin luettaessa. Kuten kuviosta voidaan havaita, suurin ero siinä, kuinka moni mies ilmoitti hyödyntävänsä internetiä kyseiseen tuoteryhmään liittyvän tiedonhaun yhteydessä ja kuinka moni mies ilmoitti ostavansa kyseisiä tuotteita internetin välityksellä, oli autoiluun liittyvässä tuoteryhmässä. Kyseisessä tuoteryhmässä 45 % useampi mies kertoi hyödyntävänsä internetiä tuotetiedon lähteenä kuin ostavansa tuoteryhmään kuuluvia tuotteita internetistä. Kodinkoneiden tuoteryhmässä, joka on listalla seuraavana, vastaava erotus oli 44 %. Pienimmät erot puolestaan kirjojen ja lehtien sekä musiikin ja dvd-elokuvien kohdalla olivat ainoastaan 15 % ja 17 %. Toisin sanoen aineiston perusteella monikanavakuluttamista tapahtuu miesten keskuudessa todennäköisimmin autojen ja autoiluun liittyvien tuotteiden ostoprosessin yhteydessä ja epätodennäköisimmin kirjojen ja lehtien ostamisen yhteydessä.



Kuvio 5 Monikanavakulututtaminen miesten keskuudessa tuoteryhmittäin

Autojen ja autoiluun liittyvien tuotteiden ja kodinkoneiden lisäksi muita tuoteryhmiä, joiden kohdalla huomattavasti suurempi osa, eli vähintään 30 % miehistä, ilmoitti hyödyntävänsä internetiä tuotetiedon lähteenä kuin ostavansa tuotteita internetin välityksellä olivat kodin sisustamiseen liittyvät tuotteet, elintarvikkeet ja juomat ja korut ja kellot. Kuvio 5 paljastaa myös sen, että korujen ja kellojen ja elintarvikkeiden ja juomien liittyvän ostoprosessin yhteydessä internetin rooli on miesten ostoprosessissa kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin vähäinen.

Hyvin toisenlainen tilanne on muun muassa musiikin ja dvd-elokuvien, tietokoneiden ja oheislaitteiden ja muun kulutuselektronikan yhteydessä, joihin liittyvässä ostoprosessissa internetin rooli on tämän aineiston perusteella erittäin merkittävä niin tuotetiedon lähteenä kuin ostokanavanakin. Toisaalta ei näidenkään tuoteryhmien kohdalla voida missään tapauksessa puhua ainoastaan internetin käytöstä ostoprosessin läpiviemisessä. Internetin lisäksi miehet

hyödyntävät myös myymälöitä ja niiden henkilökuntaa runsaasti kyseisten tuoteryhmiin liittyvän tiedonhankinnan yhteydessä. Lisäksi esimerkiksi muun kulutuselektroniikan kohdalla internetistä tiedonhaun ja ostamisen yleisyyttä kuvaavien prosentiosuuksien erotus on 24, mikä tarkoittaa sitä, että 24 % miehistä enemmän on ilmoittanut hyödyntävänsä internetiä tuotetiedon lähteenä kuin ostavansa kulutuselektroniikkaa internetin välityksellä. Myös monikanavakuluttamista siis voi tapahtua kyseisen tuoteryhmän yhteydessä.

Vaikka kuvioissa 4 ja 5 esitettyjen tulosten perusteella ei voida suoraan sanoa, kuinka moni kuluttaja on vaihtanut palvelukanavaa saman ostoprosessin aikana, nähdään niistä selvästi se, minkälainen rooli internetillä on kuluttajien ostoprosessissa tutkimuksen tekohetkellä ja kumpaan ostoprosessin vaiheeseen internetin käyttö painottuu. Vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen kannalta kuvioiden esittämät tulokset kertovat, kuinka tärkeää on eri tuoteryhmiin liittyen tarjota kuluttajille internetissä tietoa ja ostomahdollisuuksia, mikäli haluaa kilpailla internetiä käyttävien kuluttajien huomiosta ja asiakkuudesta.

Kuluttajien käsitykset internetistä ja myymälöistä tiedonhakukanavana

Tutkielman teoriaosuudessa monikanavakuluttamista perusteltiin sillä, että eri palvelukanavat, tässä tapauksessa internet ja myymälät, pystyvät palvelemaan kuluttajia hyvin eri tavalla ostoprosessin tiedonhaku- ja ostovaiheissa. Olipa kyse tiedonhakukanavan tai ostokanavan valinnasta, ratkaisevassa asemassa ovat kuluttajan käsitykset tietyn palvelukanavan toimivuudesta tai toimimattomuudesta hänelle suotuisalla tavalla tietyssä ostoprosessin vaiheessa. Harkitun toiminnan teorian tueksi täytyi määritellä ne kriteerit, joiden mukaan kuluttaja tekee valintoja palvelukanavien välillä ostoprosessin eri vaiheissa. Nämä kriteerit listattiin aiemmin.

Kuluttajilta tiedusteltiin siis heidän mielipiteitään myymälöistä ja internetistä näiden ominaisuuksien suhteen esittämällä väittämiä, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa 5-asteisella Likert-asteikolla. Listassa esitettyjen viiden ominaisuuden lisäksi tiedonhaun yhteyteen lisättiin kaksi tutkittavaa ominaisuutta: ”tarjonnan kartoittamisen vaivattomuus” ja ”tiedon etsimisen nopeus”. Tarjonnan kartoittaminen liittyy pitkälti tuotteiden vertailuun, mutta koska internetin oletetaan usein toimivan niin sanottuna alustavana tiedonkeruuforumina, haluttiin tätä kartoittavaa näkökulmaa tarkastella erikseen. Samoin tiedon etsimisen nopeus kulkee käsi kädessä tiedonhaun vaivattomuuden kanssa. Vaivattomuus itsessään on kuitenkin niin moniulotteinen käsite, että ajan säästämisen ollessa kuluttajille yhä tärkeämpää haluttiin tätä asiaa kysyä myös erikseen – osittain myös siksi, että ostoprosessiin kuluva ajassa oletetaan olevan suuria eroja internetin ja myymälän välillä.

Kuluttajien mielipiteet internetistä palvelukanavana olivat vastausten perusteella melko positiivisia. Yksimielisimpiä vastaajat olivat siitä, että internetissä on vaivatonta vertailla eri myyjien tuotteita, sillä 75,2 % kuluttajista vastasi olevansa kyseisen väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Yli 70 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä myös siitä, että internetissä on vaivatonta kartoittaa tarjontaa ja etsiä edullisimpia hintoja. Kun muistetaan, että aiemmin todettiin kuluttajien hyödyntävän sekä myymälöitä että internetiä runsaissa määrin samaan tuoteryhmään liittyvän tiedonhaun yhteydessä, voidaan näiden tulosten perusteella olettaa internetin aseman olevan tuotetiedon lähteenä vahvasti kartoittava.

Hyvin samantyyppisiä tuloksia saatiin muiden väittämien kohdalla. Vastaajat olivat varsin tyytyväisiä tiedon etsimisen nopeuteen, tiedon etsimisen vaivattomuuteen ja tiedon riittävyteen. Toisin sanottuna valtaosa internetiä käyttävistä kuluttajista on yleisesti ottaen ainakin jokseenkin tyytyväinen internetin ominaisuuksiin tiedonhakukanavana. Tämä puoltaa jo kirjallisuudessa aiemmin tehtyjä arvioita, joiden mukaan internet palvelee parhaiten kiireistä ja ennen kaikkea vaivattomuutta arvostavaa kuluttajaa.

Tämä ei missään nimessä tarkoita sitä, ettei kehittämiskohteita löytyisi. Kaikkien mainittujen väittämien kohdalla 12,5–15,9 % vastaajista oli myös täysin tai jokseenkin eri mieltä ja 9,0–19,4 % vastaajista ei osannut ottaa väittämiin kantaa suuntaan taikka toiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi se, kuinka paljon nämä mielipide-erot selittyvät kuluttajien subjektiivisillä mielipiteillä samoista tai samankaltaisista internet-sivustoista ja kuinka paljon kyseiset mielipiteet kohdistuvat jo lähtökohtaisesti tyytyväisiä mielipiteitä synnyttäneiden sivustoista poikkeaviin internet-sivustoihin. Etenkin negatiivisten mielipiteiden taustalla olevat tarkemmat syyt olisivat jatkoa ajatellen erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimuskohde internet-sivustoja kehittävien ja suunnittelevien yritysten kannalta.

Kuluttajien käsityksiä internetistä tiedonhakukanava tutkittaessa yhden väittämän kohdalla vastausten jakauma poikkesi selkeästi muista. Tämä väittämä liittyi internetistä löytyvän tiedon luotettavuuteen. Kysymyksen asettelun yleisen luonteen vuoksi on vaikea analysoida sitä, mihin kyseinen epäluottamus perustuu. Pitävätkö kuluttajat tietoa kenties vanhentuneena tai epätarkkana, luvataanko internetissä liikoja esimerkiksi toimitusaikojen suhteen vai suhtaudutaanko kaikkeen internetistä löytyvään tietoon varauksella, oli kyse minkälaisista sivustoista hyvänsä. Joka tapauksessa internetissä tarjolla olevan tiedon luotettavuutta voidaan näillä näkymin pitää internetin ainoana kompastuskivenä tuotetiedon lähteenä, joten siihen tulisi kiinnittää huomiota internetissä toteutettavia palveluita suunniteltaessa.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että valmistajien ja myyjien internet-sivustot saivat ehdottomasti positiivisen puolelle kallistuvan yleisarvosanan

kaikkien muiden ominaisuuksien paitsi tiedon luotettavuuden suhteen. Se, että kuluttajat ilmoittivat hyödyntävänsä huomattavan paljon myös myymälöitä ja niiden henkilökuntaa tuotetiedon lähteenä viestii kuitenkin siitä, etteivät kuluttajat ole täysin korvanneet internetillä muita tietolähteitä, vaan alkaneet hyväksikäyttää sitä nimenomaan muiden tiedonsaantikanavien rinnalla. Toisaalta myymälöiden runsas hyödyntäminen kertoo todennäköisesti myös siitä, että vain osa vähittäiskaupan toimijoista tarjoaa riittävästi tietoa internetissä – jos ollenkaan. Tällöin esimerkiksi kattavan käsityksen tarjonnasta saa ainoastaan vieraillemalla myös myymälöissä. Lisätietoa kanavien täydentävyydestä saadaan seuraavaksi, kun tarkastellaan kuluttajien käsityksiä myymälöistä tiedonhakukanavana.

Myymälöitä tiedonhakukanavina koskevissa tuloksissa on monia eroja verrattuna internetin vastaaviin tuloksiin. Ensinnäkin lähes kaikkien väittämien kohdalla vastaukset jakoivat mielipiteitä huomattavasti enemmän kuin internet. Toisin sanottuna vastaajien käsitykset myymälöistä tiedonhakukanavana eivät olleet yhtä positiivisia, kuin ne olivat internetin kohdalla. Poikkeuksena tästä oli tiedon luotettavuutta koskeva väittäminen, sillä vajaat 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että myymälöistä saatava tieto on luotettavaa. Tiedon luotettavuus nousi vastausten perusteella selvästi myymälöiden vahvuudeksi. Luotettavuus oli kuitenkin ainoa tutkimuksessa mitattu tiedonhakukanavan ominaisuus, jonka kohdalla myymälät saivat positiivisemmat arviot kuin myyjien ja valmistajien internet-sivut. Tämä on hyvin merkittävä tulos etenkin kun muistetaan, että myymälöitä koskeviin väittämiin otti kantaa myös vastaajat, jotka eivät käytä internetiä ollenkaan.

Selitys vastausten vaihtelevuuteen voi tosin olla se, että esimerkiksi myymälöistä tiedonhaun vaivattomuus ja nopeus riippuvat pitkälti siitä, minkälaisia välimatkoja kuluttaja joutuu kulkemaan päästäkseen myymälään ja minkälaisia myymälöitä ylipäättään on olemassa kuluttajan kotipaikkakunnalla. Internetin kohdalla kuluttajan fyysinen sijainti tai välimatkat eivät vaikuta vastauksiin, mutta vastaavankaltaisia eroja saattaa synnyttää kuluttajan tottumus ja osaaminen internetin käytössä.

Heikoimpia arvioita kuluttajat antoivat myymälälle ”tiedon etsiminen on nopeaa”, ”tietoa löytyy vaivattomasti” ja ”vaivatonta etsiä edullisimpia hintoja/tarjouksia” -väittämien kohdalla. Vastaajista 43,2 % ilmoitti, ettei heidän mielestään tiedonhankkiminen myymälöistä ole nopeaa, mutta samalla 28,6 % vastaajista oli puolestaan päinvastaista mieltä. 33,7 % vastaajista ilmoitti eriävän mielipiteen myös tiedon hankkimisen vaivattomuudesta, joskin 39,1 % vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että tiedon hankkiminen myymälöistä on vaivatonta. Edullisimpien hintojen ja tarjousten etsimistä piti ainakin jokseenkin vaivattomana 48,8 % vastaajista, mutta samalla 34,9 % vastasi olevansa toista mieltä. Kaikkiin kolmeen väittämään internetin kohdalla lähes 70 % vas-

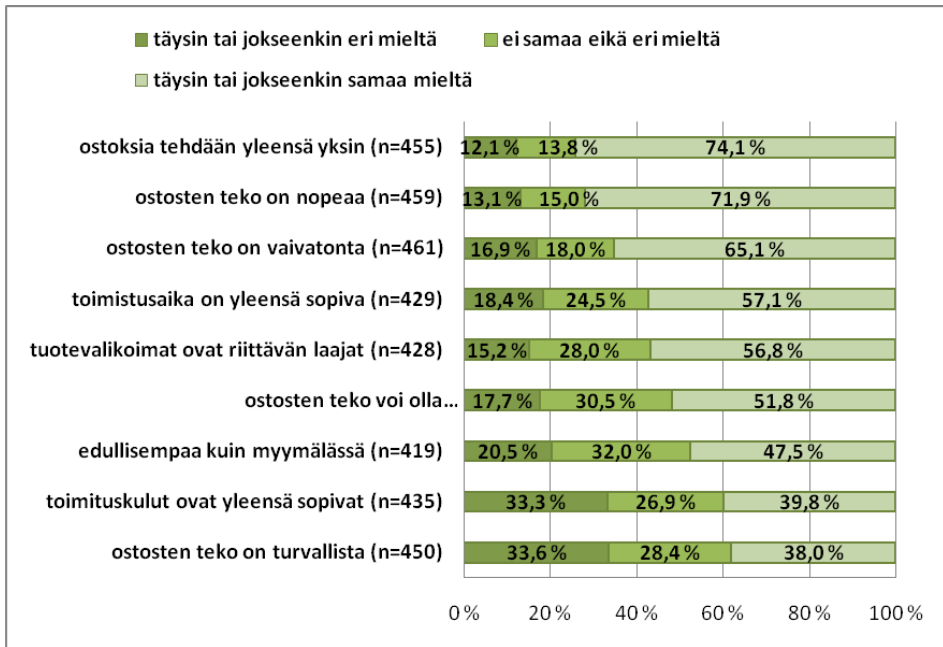
taajista ilmoitti olevansa ainakin jokseenkin samaa mieltä. Tämä viittaisi siihen, että rationaalisen ostoprosessin ollessa kyseessä kuluttaja käyttäisi internetiä tietolähteenä muun tarjolla olevan tiedon lisäksi, sillä internetin käyttöön liittyvät hyödyt ja kustannukset ovat kuluttajan kannalta hyvin suotuisat.

Tulosten perusteella internetin ominaisuudet tiedonhakukanavana ovat kuluttajien mielestä lähes kaikilta osin myymälää paremmat. Internetin heikoin ominaisuus tuotetiedon lähteenä oli tarjolla olevan tiedon luotettavuus ja se oli ainoa ominaisuus, jonka useampi vastaaja mielsi myymälässä paremmaksi. Kun vastauksia vertailtiin erilaisten internetin käyttäjien keskuudessa, huomattiin selvästi, että enemmän internetiä tuotetiedon lähteenä hyödyntäneillä kuluttajilla on merkittävästi positiivisemmat käsitykset internetistä tiedonlähteenä. Kuluttajien negatiiviset asenteet internetiä kohtaan perustuvat siis ainakin osittain väärin käsityksiin ja ennakkoluuloja on edelleen paljon.

Kuluttajien käsitykset internetistä ja myymälöistä ostokanavana

Soveltamalla Fishbeinin ja Ajzenin (1975) harkitun toiminnan teoriaa (TRA) Verhoefin ym. (2007) mallin mukaisesti päädyttiin siihen johtopäätökseen, että monikanavakuluttamisen ymmärtämiseksi pitäisi tutkia kuluttajien käsityksiä eri palvelukanavaista ostoprosessin eri vaiheissa. Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, harkitun toiminnan teorian tueksi täytyi kirjallisuuteen perustuen määritellä ensin ne seikat tai kriteerit, joiden mukaan kuluttaja tekee valintoja palvelukanavien välillä ostoprosessin eri vaiheissa. Aiemmin esiteltiin ne ominaisuudet, joiden suhteen tässä tutkielmassa päädyttiin vertailemaan myymälöitä ja internetiä ostokanavana.

Koska toimitusaika ja toimituskulut ovat internetistä ostettaessa hyvin olennainen osa ostotapahtumaa, mutta kyseisillä asioilla ei useinkaan ole merkitystä myymäläostoksia tehtäessä, kysyttiin kuluttajilta mielipiteitä toimitusaikojen ja -kulujen ainoastaan internetiin liittyen. Lisäksi tuotevalikoiman laajuutta tarkasteltiin pääosin internetin näkökulmasta, sillä ajatuksena oli hahmottaa kuluttajien mielipiteitä sen suhteen, onko internetissä riittävän laaja tarjonta erilaisia tuotteita. Koska myymälöistä kysyttäessä tarkastelun kohteena oli perinteisen kivijalkakaupan konsepti, eikä mikään tietyn tyyppinen myymälä, ei kuluttajien käsityksiä valikoiman laajuudesta kannattanut suoraan kysyä.



Kuvio 6 Kuluttajien käsitykset internetistä ostokanavana

Kuviossa 6 on esitetty vastaukset väittämiin, jotka liittyvät internetin ominaisuuksiin ostokanavana. Kysymykseen vastasivat kaikki internetiä vähänkin käyttävät vastaajat, joten kaikilla vastaajilla ei välttämättä ole omakohtaista kokemusta internetistä ostamisesta.

Yksimielisimpiä vastaajat ovat siitä, että internetin välityksellä tehtävät ostokset tehdään yleensä yksin, sillä 74,1 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Yli 70 % vastaajista oli ainakin jokseenkin sitä mieltä, että internetissä ostosten teko on nopeaa. Ostosten teon vaivattomuus jakoi hieman enemmän mielipiteitä. Silti huomattava enemmistö, eli 65,1 % vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että verkko-ostosten tekeminen on vaivatonta. Nämä kolme mainittua tulosta eivät ole erityisen yllättäviä, mutta hyvä on silti huomata, että kunkin väittämän kohdalla myös päinvastaisia mielipiteitä oli ilmaistu. Esimerkiksi ostosten teon vaivattomuudesta täysin tai jokseenkin eri mieltä oli vajaat 17 % vastaajista.

Yli 50 % vastaajista on ainakin jokseenkin yhtä mieltä siitä, että internetistä ostettaessa toimitusaika on sopivan pituinen, verkkokauppojen tuotevalikoimat ovat riittävän laajat ja internetissä ostosten teko voi olla hauskaa, mukavaa tai miellyttävää. Kyseisten väittämien kohdalla jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 15,2–18,4 % vastaajista. Nämä tulokset viittaisivat siihen, että kyseiset omi-

naisuudet eivät varsinaisesti ole motiivina, mutta eivät myöskään esteenä internetistä ostamiselle.

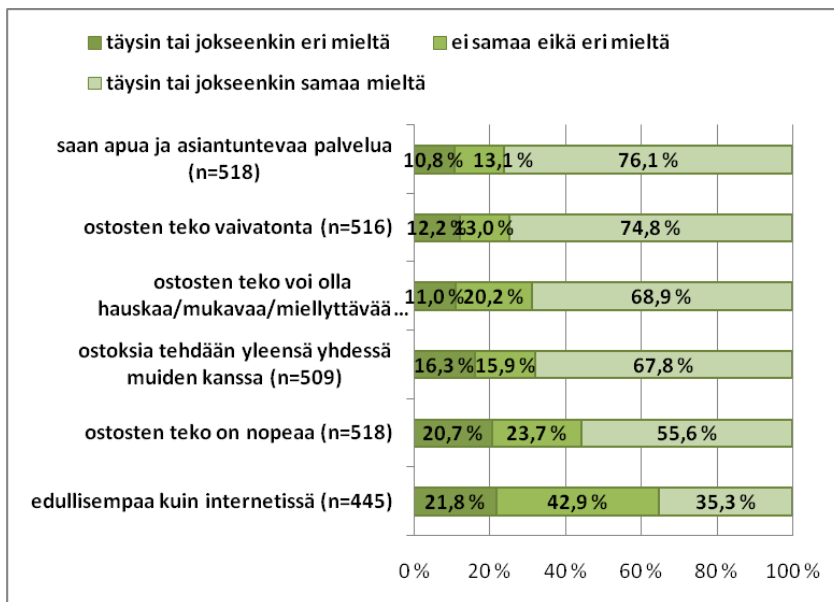
Kaikkein heikoimpia internetin ominaisuuksia ostokanavana olivat ostos-
tentekoon liittyvät toimituskulut ja ostosten teon turvallisuus. Näiden kahden
väittämän kohdalla vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastaajien kesken,
jotka olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja jokseenkin tai täysin eri miel-
tä. Kuitenkin samaa mieltä olevia vastaajia oli hieman, eli noin 6 %:ia enem-
män.

Koska ostotapahtumaan liittyvä riski voi – etenkin internetistä ostettaessa –
pitää sisällään hyvin monenlaisia asioita, esitettiin siihen liittyviä tarkentavia
väittämiä erikseen. Internetin riskejä kartoitettiin seuraavien väittämien avulla:

- 1) En saa myyjältä apua tarvittaessa
- 2) Henkilö- tai luottokorttitietoni joutuvat väärin käsiin.
- 3) Tuote ei vastaa odotuksiani
- 4) Tuotteen palauttaminen tarvittaessa on vaikeaa
- 5) Myyjä on epärehellinen
- 6) Toimitus kestää luvattua kauemmin.
- 7) Tilaus tai maksutapahtuma epäonnistuu.

Kaikkien internetin riskejä kuvaavien väittämien kohdalla yli 50 % vastaajista
oli ainakin jokseenkin samaa mieltä siitä, että internetistä ostamiseen liittyy
kysymyksessä kuvattua riskiä. Yksimielisimpiä vastaajat olivat siitä, että in-
ternetissä ostettaessa ei saa henkilökohtaista palvelua myyjältä, jos he sitä tar-
vitsevat. Jopa 73,3 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kysei-
sestä riskistä. Lähes yhtä suuri osuus vastaajista, eli 72,1 % oli sitä mieltä, että
internetistä ostamisen yhteydessä henkilö- tai luottokorttitiedot saattavat jou-
tua väärin käsiin.

Vastausten perusteella internetissä toimivien yritysten on ehdottomasti pa-
nostettava kaikkien riskityyppien minimoimiseen, mikäli haluavat kasvattaa
internetistä ostavien kuluttajien määrää tulevaisuudessa. Haasteessa riittää
varmasti tekemistä, sillä osa internetistä ostamiseen liittyvästä epävarmuudesta
liittyy todennäköisesti koko internetiä vaivaavaan luottamuspuolaan. Toisaalta
esimerkiksi riskit ”en saa myyjältä apua tarvittaessa”, ”tuotteen palauttaminen
tarvittaessa on vaikeaa” ja ”tuote ei vastaa odotuksiani” ovat todennäköisesti
minimoitavissa esimerkiksi päivystävällä puhelinnumerolla, kiinteän ja inter-
netissä toimivan kanavan integraatiolla ja tuotekuvausten kehittämisellä.



Kuvio 7 Kuluttajien käsitykset myymälöistä ostokanavina

Kuviossa 7 on esitetty vastaajien käsitykset myymälöistä ostokanavina. Myymälän selkeimmäksi vahvuudeksi nousi tarjolla oleva palvelu. Vastaajista 76,1 % oli jokseenkin tai täysin sitä, mieltä, että myymälässä ostettaessa on mahdollista saada apua ja asiantuntevaa palvelua. Tämä ominaisuus nousikin selkeästi myymälän vahvimmaksi kilpailuvaltiksi internetiin nähden, sillä yli 70,1 % internetin käyttäjistä koki erityisesti palvelun puutteen internetistä ostamiseen liittyväksi riskiksi.

Selvä enemmistö, eli 74,8 % vastaajista oli myös jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että myymälöissä ostosten teko on vaivatonta. Tämä on huomattavasti suurempi osuus kuin internetin vastaava tulos. Se, että useimmat vastaajat pitävät myymälää vaivattomana ostokanavana, voi tosin johtua siitä, että kysymykseen ovat vastanneet myös internetiä käyttämättömät kuluttajat. Toki myös se, että kuluttajat ovat yksinkertaisesti tottuneet ostamaan tarvitsemansa tuotteet perinteisistä myymälöistä, voi vaikuttaa heidän näkemykseensä kyseisestä ostokanavasta. Myymälöissä käynti on osa kuluttajan päivittäistä tai viikoittaista rutiinia, joten kyseistä toimintamallia ja -periaatteita harvoin ryhdytään kyseenalaistamaan.

Lähes 70 % vastaajista ilmoitti olevansa myös jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että myymälöissä ostoksia tehdään yleensä yhdessä muiden ihmisten kanssa ja että myymälässä ostosten teko voi olla hauskaa, mukavaa tai miellyttävää. Nämä vastaukset palvelu-ominaisuuden ohella viestivät edelleen siitä, että kuluttajien käsitykset myymälöistä ja internetistä ostokanavina poikkeavat selvästi toisistaan. Siinä missä internetissä ostoksia tehdään yksin ja esimer-

kiksi ajan säästämiseksi, tehdään myymälöissä ostoksia muiden ihmisten seurassa ja samalla voidaan pitää myös hauskaa.

Myymläostoksien tekemistä nopeana piti 55,6 %, mutta 20,7 % vastaajista oli aikanakin jokseenkin eri mieltä. Mielenpitemien jakautuminen voi selittyä sillä, kuten jo edellä viitattiin, että myymälöissä ostosten tekeminen ei välttämättä ole pelkästään välttämättömistä hankinnoista suoriutumista, vaan ostoksien tekeminen voi olla harkittua ja miellyttävää ohjelmaa arjen keskellä. Kuten myymälää tiedonhankintakanavana tarkasteltaessa jo mainittiin, myös myymälöiden maantieteellinen sijainti vaikuttaa siihen, miten nopeasti kuluttaja voi ostosten teosta suoriutua. Näin ollen on loogista, että kyseinen väittämä jakaa kuluttajien mielenpitemiä myymälöiden kohdalla enemmän.

Hintatasoon liittyvä väittämä jakoi vastaajien mielenpitemiä eniten. Jo internetin kohdalla ilmeni suurta mielenpitemien jakautumista kyseisen asian suhteen, lisäksi suuri osa vastaajista ilmaisi epätietoisuutensa internetin ja myymälöiden välillä vallitsevista hintaeroista. Sama on havaittavissa, kun asiaa kysytään toisinpäin, eli väitetään hintojen olevan edullisempia myymälöissä. Vastaajista 35,3 % oli ainakin jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 21,8 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Huomiota herättää jopa 42,9 %:n osuus vastaajista, jotka eivät ole samaa eivätkä eri mieltä. Suomessa yleistynyt erilaisten kanta-asiakas- ja bonuskorttien käyttö voi olla yhtenä syynä siihen, että kuluttajat haluavat ostaa tietyistä kivijalkakaupoista ja kokevat saavansa täten parempaa vastinetta rahoilleen. Toisaalta teoriaosassakin mainittiin, että internetistä löytyy myös monia menestyviä toimijoita, jotka eivät kilpaile kivijalkakauppojen kanssa niinkään hinnan vaan valikoiman avulla (Biswas 2004, 728).

Vaikka myymälöihin liittyvät riskit ovat alan kirjallisuudessa herättäneet hyvin vähän huomiota, haluttiin vertailun vuoksi kuluttajien käsitykset niistä mitata. Internetin kohdalla esitettyihin väittämiin verrattuna ei kuitenkaan kysyty esimerkiksi maksutapahtuman epäonnistumiseen liittyvistä riskeistä tai toimitusajan venymisestä yli luvatus ajan. Myymälöihin liittyviin riskeihin puolestaan lisättiin muista asiakkaista koituvat haitat, kuten ruuhkat ja jonot, jotka saattavat ärsyttää myymälöissä asioivia kuluttajia.

Hyvin odotetusti vain harva kuluttaja liittyy myymälöistä ostamiseen samoja riskejä kuin internetistä ostamiseen. Henkilö- tai luottokorttitietojen joutuminen väärin käsiin ja tuotteenpalauttamiseen liittyvät väittämät synnyttivät eniten täysin tai jokseenkin eri mieltä olevia vastauksia. Kummankin väittämän kohdalla tällaisia vastauksia oli yli 75 %. Myyjän epärehellisyyteen ja avunsaannin vaikeuteen liittyvien väittämien kohdalla täysin tai jokseenkin eri mieltä oli noin 70 % vastaajista. Nämä myymälöiden henkilökuntaan kohdistuvat väitteet viestivät kuitenkin siitä, etteivät kaikki kuluttajat ole täysin tyy-

tyväisiä myyjien vilpittömyyden tasoon, ammattitaitoon ja määrään myymälöissä.

”Tuote ei vastaa odotuksiani” -väittämän kanssa ainakin jokseenkin samaa mieltä oli 20,1 % vastaajista, kun taas jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 55,9 % vastaajista. Vastausten perusteella myymälässä vieraileminen ei siis kaikkien kuluttajien mielestä takaa toivottua lopputulosta. Toisin sanoen joidenkin tuotteiden ominaisuuksista ei pääse varmuuteen ennen ostoa, vaan laatu varmistuu vasta käytettäessä. Tällaisia tuotteita kuvattiin tutkielman teoriaosassa niin sanottuina kokemustuotteina, joista hyvinä esimerkkeinä toimivat paljon teknisiä ominaisuuksia sisältävät tuotteet. Ainoa riski, jonka selvä enemmistö kuluttajista mielsi myymälöistä ostamiseen liittyväksi riskiksi, oli muista asiakkaista koituvat häiriötekijät kuten ruuhkat ja jonot. Vaikka 68,0 % vastaajista ilmoitti kokevansa näiden häiriötekijöiksi nimettyjen asioiden liittyvän myymälöistä ostamiseen, ei tuloksista selviä, kuinka paljon ne määrittävät kuluttajan ostopaikan valintaa. Kaikki ihmiset eivät koe ruuhkia ja jonoja yhtä harmittavina asioina, vaan voivat suhtautua niihin melko neutraalistikin.

Yhteenvetona todettakoon, että ostokanavan ominaisuuksia tarkasteltaessa internetin ja myymälöiden väliset erot eivät ole samalla tavoin selkeitä, kuin mitä ne olivat tiedonhakukanavan ominaisuuksia mitattaessa. Erityisesti ostostenteon vaivattomuudesta tai hintatasosta ilmaistiin monenlaisia mielipiteitä kummankin kanavan kohdalla. Selkeä ero on kuitenkin ostamiseen liittyvien riskien kohdalla, joita kuluttajat liittävät internetistä ostamiseen paljon, mutta eivät myymälöistä ostamiseen juuri ollenkaan. Mielipiteet internetistä ostokanavina ovat myös pitkälti riippuvaisia siitä, kuinka paljon kuluttaja on tottunut hyödyntämään kyseistä kanavaa tuotteiden ostamiseen. Kuluttajat, jotka ostavat internetistä enemmän, pitävät myös internetin mahdollisuuksia palvella heitä tässä ostoprosessin vaiheessa parempina.

Lähteet

- Alba, Joseph – Lynch, John, Weitz, Barton – Janiszewski, Chris – Lutz, Richard, Sawyer, Alan – Wood, Stacy (1997) Interactive Home Shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, Vol. 61(3), 38–53.
- Albesa, Jaume Gené (2007) Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25(7), 490–506.

- Bakos, J.Y. (2001) Comment on “Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces”. *Management Science*, Vol. 47(12), 1727–1732.
- Balasubramanian, Sidhar – Raghunathan, Rajagopal – Mahajan, Vijay (2005) Consumers in a multichannel environment. Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19(2), 12–30.
- Bettman, James R. (1979) *An information processing theory of consumer choice*. Addison-Wesley Publishing Company, Philippines.
- Berman, B. – Thelen, S. (2004) A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32(2), 147–156.
- Black, Nancy Jo – Lockett, Andy – Ennew, Christine – Winklhofer, Heidi – McKechnie, Sally (2002). Modeling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20(4), 161–173.
- Bourque, Linda B. – Fielder, Eve P. (1995) *How to conduct self-administrated and mail surveys*. Sage Publications, California.
- Chang, Man Kit – Cheung, Waiman – Lai, Vincent S. (2005) Literature derived reference models for the adoption of online shopping. *Information & Management*, Vol. 42(4), 543–559.
- Dholakia, Ruby, R. – Uusitalo, Outi (2002) Switching to electronic stores: consumer characteristics and perceptions of shopping benefits. *International Journal of Retail & Distribution*, Vol. 30(10), 459–469.
- Engel, James F. – Blackwell, Rodger D. – Miniard, Paul W. (1990) *Consumer Behavior*. 6. uud. p. The Dryden Press, Orlando.
- Engel, James F. – Blackwell, Rodger D. – Miniard, Paul W. (1995) *Consumer Behavior*. 8. uud. p. The Dryden Press, Orlando.
- Fishbein, Martin – Ajzen, Icek (1975) *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, Massachusetts.
- Ghert, Kenneth C. – Yan, Ruoh-Nan (2004) Situational, consumer and retailer factors affecting Internet, catalog and store shopping. *International Journal of Retail & Distribution*, Vol. 32(1), 5–18.
- Gulati, Ranjay – Garino, Jason (2000) Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, May-June, 107–114.
- Gupta, Alok – Su, Bo-chiuan – Walter, Zhiping (2004) Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels. *Decision Support Systems*, Vol. 38(3), 347–367.

- Horton, Raymond L. (1984) *Buyer behavior – A decision-making approach*. Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio.
- Horsti, Aleks (2007) *Essays on electronic business models and their evaluation*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Jaakkola, Tomi, - Kämäräinen, Vesa (2000) *Internet muuttaa päivittäistavarakaupan jakelurakenteita*. Teknologia katsaus 90/2000, Tekes, Helsinki.
- Johnson, Carrie A. – Leaver, Sharyn – Yuen, Esther (2004) *Multichannel retailing – best practices*. Forrester Research Inc., Cambridge.
- Kallio, Jukka, - Saarinen, Timo – Tinnilä, Markku – Tuunainen, Virpi (2001) *Elektronisen kaupankäynnin vaikutukset kaupan ja palveluiden arvoketjuihin, liiketoimintaprosesseihin ja työtehtäviin*. Helsinki school of economics and business administration, working papers. HeSE print, Helsinki.
- Karjalainen, Niko (2000) *Sähköinen liiketoiminta – Haaste strategialle*. WSOY, Porvoo.
- Kaufman – Scarborough, C. – Lindquist, Jay D. (2002) E-shopping in a multiple channel environment. *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 19(4/5), 333–351.
- Klein Lisa R. (1998) Evaluating the potential of interactive media through a new lens: search versus experience goods. *Journal of Business Research*, Vol. 41(3), 195–203.
- Korgaonkar, Pradeep – Silveblatt, Ronnie – Girard, Tulay (2006) Online retailing, product classifications, and consumer preferences. *Internet Research*, Vol. 16(3), 267–288.
- Laitila, Mikko (2006) Verkkokauppa kasvaa kavalasti tilastojen takana. *Talouselämä* 18.5.2006, <http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=907824>, haettu 26.9.2007
- Lepkowska-White, Elzbieta (2004) Online store perceptions: How to turn browsers into buyers? *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12(3), 36–47.
- Levy, Michael – Weitz, Barton A. (2004) *Retailing management*. 5. uud. p. McGraw-Hill Irwin Publishing Company: Chigaco.
- LTT – Tutkimus Oy (2004) *Kohti monikanavaista liiketoimintaa*. Elektronisen kaupan instituutti: Helsinki.
- McGoldrick, Peter J. – Collins Natalie (2007) Multichannel retailing: profiling the multichannel shopper. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17(2), 139–158.
- Mendelson, Tamara – Johnson, Carrie A. – Tesch, Brian (2007) *The web's impact on in-store sales: US cross-channel sales forecast, 2006 to 2012*. Forrester Research Inc, Cambridge.

- Moe, Wendy W. (2003) Buying, Searching, or Browsing: Differentiating between online shoppers using in-store navigational clickstream. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13(1&2), 29–39.
- Nicholson, Michael, Clarke, Ian – Blakemoore, Michael (2002) One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, 131–148.
- Nunes, Paul F. – Cespedes, Frank V. (2003) The customer has escaped. *Harvard Business Review*, Vol. 81(11), 96–105.
- Park, Chung-Hoon – Kim, Young-Gul (2003) Identifying key factors affecting consumer behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31(1), 16–29.
- Peltoniemi, Ari – Kallio, Panu – Marttila, Juha (2003) *Sähköinen liiketoiminta Suomen maatalous- ja elintarvikesektorilla*. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita, No. 65, PTT, Helsinki.
- Perea y Monsuwe, Tonita – Dellaert, Benedict G. D. – de Ruyter, Ko (2004) What drives consumers to shop online? A literature review *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15(1), 102–122.
- Peterson, Robert A. – Balasubramanian, Sridhar – Bronnenberg, Bart J. (1997) Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of academy of Marketing Science*, Vol. 25(4), 329–346.
- Reynolds, Jonathan (2000) Charting the multi-channel future: retail choices and constraints. *International Journal of Retail & Distribution*, Vol. 30(11), 530–535.
- Schoenbachler, Denise D. – Gordon, Geoffrey L. (2002) Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19(1), 42–53.
- Shih, Hung-Pin (2004) An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the Web. *Information & Management*, Vol. 41, 351–368.
- Shim, Soyeon – Eastlick, Mary Ann – Lotz, Sherry L. – Warrington, Patricia (2001) An online prepurchase intentions model: the role of intention to search. *Journal of Retailing*, Vol. 77(3), 397–416.
- Solomon, Michael – Bamossy, Gary – Askegaard, Sören (1999) *Consumer behaviour - A European perspective*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Solomon, Michael – Bamossy, Gary – Askegaard, Sören (2002) *Consumer behaviour - A European perspective*. 2. uud. p. Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Sonneck, Peter – Ott, Cirk Sören (2006) Future trends in multi-channel retailing. Teoksessa: *Retailing in the 21st century – current and future trends*. toim. Krafft, Manfred – Mantrala, Murali K., 175–192. Springer, Berlin.
- Tilastokeskus (2007a) Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2007. <<http://www.stat.fi/til/sutivi/2007/index.html>>, haettu 21.12.2007.
- Tilastokeskus (2007b) Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2007. <<http://www.stat.fi/til/ict/2007/index.html>> haettu 21.12.2007.
- Verhoef, Peter C. – Neslin, Scott A. – Vroomen Björn (2007) Multichannel customer management: Understanding the research shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24(2), 129–148.
- Zaichkowsky, Judith L. (1985) Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, Vol. 12(3), 341–349.

SHOPPAILU NUORTEN AIKUISTEN AJANVIETTEENÄ TURUN KAUPUNKIKESKUSTASSA

Levonmaa Elina

Johdanto

Shoppailu ajanvietteenä on saavuttanut suosiota tutkimuskohteena vähittäiskaupan ja kulutuksen tutkimuksessa (Bäckström 2006, 144). Shoppailu ajanvietteenä viittaa toimintaan, josta kuluttaja saa nautintoa vapaa-aikanaan (Babin, Darden & Griffin 1994; Lehtonen 1994). Nykytutkimuksen mukaan kuluttajat eivät ainoastaan tyydytä tarpeitaan palveluilla ja tuotteilla, vaan utilitaristisen eli tarveperusteisen hyödyn lisäksi kulutuksen päämääriä ovat halun perustuvat hedonistiset nautinnot, kuten aistinautinnot, mielikuvat sekä erilaiset tunne-elämykset. (Hirschman & Holbrook 1982, 92; Holbrook & Hirschman 1982, 132.) Tätä hedonistisiin arvoihin eli nautintoon ja elämyshakuisuuteen perustuvaa kulutusta kutsutaan nykytutkimuksessa usein englanninkielisellä termillä *recreational shopping* (ks. esim. Boedeker 1995; Bäckström 2008), josta tässä tutkimuksessa käytetään suomeksi ilmaisua *shoppailu ajanvietteenä*. Ajanviete viittaa eteenpäin viettelevään ja mukaansatempaavaan aikaan, jossa uppoudutaan tekemiseen niin, että ajantaju katoaa (Lehtonen 1994, 194). Shoppailuun ajanvietteenä liittyy tunne käytettävissä olevasta vapaa-ajasta ja vapaudesta, kun taas päivittäiseen ostoksilla käymiseen liittyy tunne kiireestä ja vähäisestä vapaa-ajasta (Miller 1998).

Kaupunkikeskustat ovat olennainen osa shoppailututkimusta. Tämän tutkielman kohteeksi on valittu Turun kaupunkikeskusta. Kaupunkikeskustojen autoitumisesta ja kauppakeskusten suosion kasvusta kaupunkien laitamilla puhutaan paljon mediassa. Todellisuudessa esimerkiksi turkulaiset asioivat edelleen käyntimäärillä mitattuna ylivoimaisesti eniten Turun keskustassa, vaikka Turun keskustan vetovoima ostospaikkana onkin vähentynyt viime vuosina (Pitkätalo, Uusitalo & Marjanen 2005a, 33). Myös kaupunkikeskustassa sijaitsevat myymäläympäristöt ovat olennainen osa shoppailututkimusta. Shoppailusta pitävien kohdalla myymäläympäristön merkitys on korostunut, sillä shoppailijat arvostavat stimuloivia myymäläympäristöjä enemmän kuin sellaiset kuluttajat, joilla ei ole taipumusta shoppailuun ajanvietteenä. (Boedeker 1997, 176.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella shoppailusta pitävien nuorten aikuisten shoppailua ajanvietteenä. Shoppailua ajanvietteenä tarkastellaan suhteessa päivittäisten ostosten tekoon ja arvioidaan sen osuutta shoppailijoi-

den tekemissä ostoksissa. Tavoitteena on tarkastella shoppailusta ajanvietteenä saatavia nautinnon lähteitä ja löytää niiden perusteella erilaisia *shoppailukäytäntöjä*.

Tutkielman toisena tarkoituksena on arvioida Turun kaupunkikeskustaa shoppailupaikkana ja arvioida Turun kaupunkikeskustan myymäläympäristöjä shoppailua ajanvietteenä harrastavien näkökulmasta. Tutkielman näkökulma on asiakkaisissa ja tarkoituksena on vastata seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1: Miten shoppailusta pitävät nuoret aikuiset kuvailevat shoppailua ajanvietteenä ja minkälaisia shoppailukäytäntöjä he toteuttavat?

2: Minkälaisia merkityksiä shoppailusta pitävät nuoret aikuiset antavat Turun kaupunkikeskustalle shoppailupaikkana ja minkälainen suhde Turun kaupunkikeskustalla on shoppailuun ja shoppailukäytäntöihin?

3: Minkälaisia merkityksiä shoppailusta pitävät nuoret aikuiset antavat Turun kaupunkikeskustan myymäläympäristöille shoppailun näkökulmasta ja miten shoppailun edellytyksiä voisi myymäläympäristöissä parantaa?

Tutkielman kohderyhmäksi valittiin 20–35-vuotiaat nuoret aikuiset, koska kohderyhmään kuuluvat harrastavat runsaasti shoppailua ajanvietteenä ja ovat myös kaupan kannalta mielekäs tutkimuskohde. Shoppailua ajanvietteenä harrastavat 25–34-vuotiaat nuoret aikuiset kuluttavat jopa 58 prosenttia enemmän rahaa shoppaileessaan kuin 55–64-vuotiaat ja 22 prosenttia enemmän kuin 45–54-vuotiaat shoppailijat (Danziger 2006, 94). Tutkimukseen valittiin henkilöitä, jotka kertoivat shoppailevansa mielellään vapaa-aikanaan, sillä tarkoituksena oli tutkia nimenomaan sitä, minkälaisia käytäntöjä shoppailusta ajanvietteenä pitävät henkilöt muodostavat ja miten he kokevat Turun kaupunkikeskustan ja siellä sijaitsevat myymälät shoppailupaikkana.

Tutkimukseen valittiin laadullinen lähestymistapa, sillä tutkimusongelman luonteesta johtuen ilmiötä olisi ollut vaikea tutkia kvantitatiivisin menetelmin. Tutkielman aineistonkeruu suoritettiin ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelun käyttöä puolsivat tutkimuksen tavoitteet, jotka olivat shoppailuilmion syvempi ymmärrys sekä oivallusten ja uusien ideoiden tavoittelu. Tavoitteena oli myös analysoida haastateltavien vuorovaikutusta shoppailuun liittyvissä kysymyksistä. Shoppailusta pitävät nuoret aikuiset valittiin haastatteluun ns. lumipallootannan avulla. Tutkija valitsi lähipiiristään kolme kohdepopulaatioon kuuluvaa avainhenkilöä, jotka nimesivät 4–7 haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60.) Tässä tutkielmassa haastatteluun sopivat henkilöt olivat 20–35-vuotiaita shoppailusta ajanvietteenä pitäviä Turun seudulla asuvia henkilöitä.

Tutkielman teorettinen tausta

Tutkielman teoriaosa muodostuu kolmesta eri aihealueesta: shoppailusta ajanvietteenä, kaupunkikeskustasta ja myymäläympäristöistä. Kirjallisuudesta ei löydy yksiselitteistä määritelmää shoppailulle ajanvietteenä. Lehtonen (1994, 192) määrittelee shoppailun kulutusorientoituneeksi liikkeeksi tilassa, jossa on mahdollisuus ostaa. Määritelmän mukaan shoppailija suhtautuu ympäristöönsä ennen muuta kuluttamisen näkökulmasta, vaikkei jatkuvasti ostaisikaan. Lisäksi shoppailuun kuuluu olennaisesti liike, joka on liikkumista kaupungilla ja kaupoissa. Myös shoppailijan ympärillä oleva tila on olennainen, sillä se tarjoaa ostettavia asioita ja mahdollisuuden ostaa. Lehtonen (1994, 192–193) korostaa määritelmässään shoppailun ja ostoksilla käymisen eroja, vaikka toteaa-kin näiden kahden kulutusorientaation kietoutuvan käytännössä toisiinsa. Useimmiten haettaessa tavaraa samalla suunnitellaan uusia ostoksia ja tarkastellaan ympäristöä laajemminkin kuin vain yksittäisten hankittavien tuotteiden ohjaamana. Olennaista shoppailussa on mahdollisuuksien avoimuus ja moninaisuus, eikä shoppailu välttämättä vaadi suuria rahavarantoja, vaan pelkkien tulevien ostosten suunnittelu ja niistä haaveilu voi tuottaa nautintoa (Campbell 1987, 78; Lehtonen 1994, 192–193).

Tämän tutkielman määritelmä shoppailusta ajanvietteenä on yhdistelmä Lehtosen (1994), Boedekerin (1997), Babinin ym. (1994), Markkasen (2008) ja Bäckströmin (2008) näkemyksiä shoppailusta ajanvietteenä:

Shoppailulla ajanvietteenä tarkoitetaan tässä tutkielmassa kulutusorientoitunutta liikettä stimuloivassa tilassa, jossa on mahdollisuus ostaa tai osallistua johonkin tapahtumaan. Shoppailussa ajanvietteenä yksilön ajankäyttö on rahankäyttöä olennaisempaa. Tunne vapaa-ajasta ja kiireettömyydestä on tärkeää. Keskeistä shoppailussa ajanvietteenä on siitä saatava nautinto, kuten mielihyvä tai elämyksellisyys, mutta nautinnon lähteet voivat kietoutua myös materialistisiin arvoihin.

Kuluttajien tavoissa toteuttaa ja kokea shoppailua on eroja. Myös kuluttajien tavoittelemat shoppailun tuottamat nautinnot poikkeavat toisistaan. (Bäckström 2008.) Cox, Cox ja Anderson (2005, 250) ovat tutkineet shoppailusta saatavia nautinnon lähteitä ja he totesivat nautinnon lähteiden vaihtelevan demografisten ryhmien välillä. Esimerkiksi vanhukset nauttivat hyvästä asiakaspalvelusta, kun taas nuoret pitivät kaupoissa kiertelystä ja katselusta. Bäckström (2008) tutki shoppailusta nauttivien opiskelijoiden shoppailua toimintana ja muodosti tulosten perusteella erilaisia shoppailukäytäntöjä. Shoppailukäytännöt ilmensivät kuluttajien eroja shoppailun kokemisen, toiminnan sekä siitä saatavien nautintojen suhteen. Shoppailukäytännöt jakaantuivat seitsemään eri osa-alueeseen:

- sosiaalinen shoppailu

- shoppailu hauskanpitona
- tehtävääorientoitunut shoppailu
- shoppailu kokemuksena
- löytöjen shoppailu
- shoppailu pakenemisena
- materialistinen shoppailu. (Bäckström 2008.)

Kaupunkikeskustat ja ostoskadut ovat brändätty usein kulutuskohteiksi, ja ne on suunniteltu tarjoamaan shoppailukokemuksia, viihdyttämään ja tuottamaan erilaisia vapaa-ajanaktiviteetteja. Kulutus kaupunkikeskustoissa ei ole vain hyödykkeiden saatavuutta ja ostamista, vaan kulutusta kaupunkikeskustoissa on myös psyykinen kulutus. Psyykinen kulutus viittaa siihen, että kaupunkikeskusta itsessään on kulutuksen kohteena. Kaupunkikeskustat ovat yhtäaikaaisesti fyysisiä, käsin kosketeltavia, visuaalisia, aistittavia, sosiaalisia ja psyykkisiä tiloja. (Laaksonen, Laaksonen & Huuhka 2008, 1.)

Menestyvissä kaupunkikeskustoissa kaupunkisuunnittelu ja vähittäiskauppa ovat yhdessä rakentaneet houkuttelevan kaupunkikeskustan ja ostoskadut, jotka onnistuvat tuottamaan elämyksiä. Menestyvissä kaupunkikeskustoissa vähittäiskauppa ja muut kaupunkikeskustan yksityiset ja julkiset toimijat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä rakentaakseen kaupunkikeskustasta eheän kokonaisuuden. Kaupunkikeskustan vähittäiskaupan koordinoitu johto ja markkinointistrategiat edesauttavat synnyttämään toivottuja yhteneväisiä mielikuvia kaupunkikeskustoista. Toistaiseksi kaupunkikeskustoissa vähittäiskaupan koordinoitua johtoa on vain vähän. (Padilla & Eastlick 2008, 19–20.)

Oleennaista houkuttelevassa ja viihdyttävässä kauppakeskuksessa on mahdollisuuksien moninaisuus, mikä ei tarkoita, että kaikkia niitä käytettäisiin. Ajanvietto ei olekaan suoraan sidoksissa ostovoimaan. Kaupassa käymisestä pitäminen ei ole ensisijaisesti kiinni lompakon paksuudesta vaan ennemminkin halusta, taipumuksesta tai harjaantuneesta taidosta viettää aikaa kauppakeskuksessa. Kauppakeskus on myös paikka, johon mennä tai jossa oleskella. Tästä syystä shoppailijan käynti kaupallisessa tilassa muistuttaa monella tavalla turismia. Sekä shoppailu että turismi rakentuvat kodin ulkopuolisen tilan varaan ja molemmissa on oleennaista hallittu seikkailu. Kumpaankin voi liittyä kiehtova uuden ja odottamattoman kohtaaminen sekä kokemus jossain toisaalla olemisesta. Turistin ja shoppailijan suhde ympäristöön on esteettinen, ja mielihyvän ydin on uuden ja eksoottisen kohtaaminen sekä niiden sopeuttaminen jo ennestään tuttuihin ilmiöihin. (Mäenpää 2005, 211–212.)

Tänä päivänä vähittäiskauppa on jännityksessä kauppakeskusten ja kaupunkikeskustojen sekä kuluttajan hintatietoisuuden ja elämishakuisuuden välissä. Kauppakeskukset nähdään usein uhkana kaupunkikeskustojen kehitykselle, mutta ne voivat kehittyä myös rinnakkain. Päivittäisessä ostosten teossa hinta on keskeinen tekijä ostopaikan valinnassa, muita arvoja tuottavassa shoppai-

lussa ostopaikan valintaan vaikuttavat muut tekijät. Shoppailuympäristöllä on suuri vaikutus shoppailukokemuksen syntyyn, ja jos jokin shoppailupaikka ei miellytä, vaihdetaan ostosympäristöä. Myös vähittäiskaupan erilaiset sijainnit voivat tarjota erilaisia ostoskokemuksia. Tunnistamalla edellä mainittu kulu- tusmotiivien kahtiajako voidaan ymmärtää, miten erilaiset vähittäiskaupan muodot, kaupunkikeskustat ja kauppakeskukset, täydentävät toisiaan. Samalla kun kauppakeskusten ja hypermarkettien suosio kasvaa kaupunkien laitamilla voivat kaupunkikeskustat kehittää palveluitaan elämyksellisempään suuntaan. (Marjanen 1993, 39–41; Marjanen 1997.)

Vuonna 2001 Turun keskusta oli Turun alueen vetovoimaisin keskus ja lähes puolet Turun seudun asukkaista asioi siellä vähintään kerran viikossa. Turun keskusta oli suosituin ostospaikka etenkin nuorten ja vanhojen sekä autottomien asiakkaiden keskuudessa. (Marjanen, Pitkätalo & Uusitalo 2004, 53.) Kuluttajat pitivät Turun keskustaa parhaana ostospaikkana lähes kaikissa tuoteryhmissä paitsi kodinkoneissa, viihde-elektronikassa, kalusteissa ja huonekaluissa. Näissä tuoteryhmissä useimmat vastaajat pitivät Länsikeskusta parempana ostospaikkana kuin Turun keskustaa, mikä liittyy Länsikeskuksen tarjontarakenteeseen, joka on keskittynyt kyseisiin tuoteryhmiin. (Pitkätalo, Uusitalo & Marjanen 2005b, 52, 59.)

Kuluttajat, jotka suhtautuvat emotionaalisesti ostostentekoon, kuten shoppailijat, ovat muita kuluttajia herkempiä aistimaan myymäläympäristöä (Babin & Darden 1995). Tässä tutkielmassa pyritään käsittelemään vähittäiskaupan myymäläympäristöä mahdollisimman laajasti ottaen huomioon asiakkaan tiedostamat aineelliset ja tiedostamattomat aineettomat myymäläympäristön osat alueet sekä sosiaalisen ulottuvuuden. Tutkimuksessa käytetty myymäläympäristön malli yhdistelee Markkasen (2008a, 101), Berryn ja Parasuramanin (1991, 96) sekä Jonesin (1999, 133) näkemyksiä myymäläympäristöstä ja sisältää myymälän rakenteen ja atmosfäärin, tuotteiden esillepanon, palvelut ja sosiaalisen ulottuvuuden.

Tulokset ja johtopäätökset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tarkastella shoppailua ajanvietteenä ja löytää erilaisia shoppailukäytäntöjä. Tulosten mukaan shoppailussa ajanvietteenä tärkein yksilön käytettävissä oleva resurssi näyttäisi olevan aika. Tutkimukseen osallistuneet nuoret aikuiset olivat kahta lukuun ottamatta päätoimisia opiskelijoita, joilla on rajalliset rahavarat, mutta joiden ajankäyttö on suhteellisen vapaata. He shoppailivat säännöllisin väliajoin muutamasta kerrasta viikossa pariin kertaan kuukaudessa. He eivät silti välttämättä kuluttaneet shoppaillessaan määrällisesti paljon rahaa, vaan aikaa.

Työssäkäyvät taas totesivat, että he shoppailivat opiskeluaikoinaan enemmän kuin töissä käydessään. Syynä vähentyneeseen shoppailuun oli työssäkäyvän rajallinen vapaa-aika.

Shoppailusta ajanvietteenä pitävät nuoret aikuiset shoppailevat usein ja runsaasti. He eivät kuitenkaan kiertele jatkuvasti kaupallisissa tiloissa tarkoituksenaan shoppailla eivätkä he osta jatkuvasti haluamiaan tuotteita. He shoppailevat ajanvietteenä kierrellessään kaupungilla, tehdessään päivittäisiä ostoksia, ihastellessaan näyteikkunoita tai ollessaan matkalla töistä tai koulusta kotiin. Kuluttajat shoppailevat ajanvietteenä useimmiten päivittäisen ostoksilla käynnin tai muiden päivittäisten askareiden hoidon lomassa. He voivat tehdä päivittäiset ostokset nopeasti ja tehokkaasti ja samalla ostosmatkalla syventyä shoppailuun ajanvietteenä. Toisille shoppailu on elämäntapa tai harrastusta muistuttava toiminto, jota tehdään usein ja mielellään viikonloppuisin. Shoppailijat eivät pohdi tietoisella tasolla shoppailuaan tai varsinkaan jäsentele ajatuksiaan ääneen. Päivittäinen ostosten tekeminen ja shoppailu muodostavat toiminnan yhtenäisen kokonaisuuden, joihin kumpaankin liittyvät omat motiivinsa, utilitaristiset tai hedonistiset, kuluttajien sitä enempää ajattelematta.

Shoppailuun ajanvietteenä liittyy olennaisesti tunne käytettävissä olevasta vapaa-ajasta ja vapaudesta valita. Jos vaatteiden shoppailusta vapaa-aikanaan nauttiva kuluttaja joutuu etsimään tarpeeseensa jotain tiettyä tuotetta, kuten esimerkiksi tietynlaisia farkkuja, katoaa toiminnasta helposti nautinto ja tunne vapaa-ajasta. Tällöin farkkujen ostamisessa ei ole enää kyse shoppailusta ajanvietteenä. Farkkujen ostaminen tuntuu silloin pikemminkin työltä kuin mukavalta harrastukselta. Shoppailussa on pitkälti kysymys yksilön tunnetilasta ja toiminnan vapaaehtoisuudesta.

Shoppailijat eivät muodosta homogeenista ryhmää, joka shoppailisi samalla tavalla saaden nautintoa samanlaisista asioista. Kuluttajien tavoissa toteuttaa ja kokea shoppailua ajanvietteenä on hyvin paljon eroja. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia shoppailukäytäntöjä, joita tarkasteltiin nautinnon lähteiden ja toiminnan vaihtelun perusteella, jotka olivat jaettu tuotelähtöiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Tuloksissa ilmenee piirteitä kaikista shoppailukäytännöistä: sosiaalisesta shoppailusta, shoppailusta hauskanpitona, tehtävä-orientoituneesta shoppailusta, shoppailusta kokemuksena, löytöjen shoppailusta, shoppailusta pakenemisena ja materialistisesta shoppailusta. Shoppailukäytännöissä korostuu tuotekeskeisyys sosiaalisuuden jäädessä hieman vähemmälle. Shoppailukäytäntöjä myös yhdistellään erilaisissa tilanteissa ja käytännöstä toiseen vaihtaminen käy melko helposti.

Tulosten mukaan nuorten aikuisten shoppailussa ajanvietteenä on selkeitä merkkejä sosiaalisesta shoppailusta. Nuoret aikuiset viettävät aikaa kaupunkikeskustassa ystäviensä seurassa. He kiertelivät kaupoissa, käyvät elokuvissa ja istuvat kahviloissa ja ravintoloissa. Sosiaalinen shoppailu on hyvin impulsii-

vista ilman varsinaista päämäärää, ja tavoitteena sekä nautinnon lähteenä on kommunikointi ystävien kanssa. Useimmat eivät kuitenkaan puhu silloin shoppailusta, vaan ystävien kanssa seurustelusta. Nämä mielletään kahdeksi erilliseksi toiminnoksi. Yksilöt tulevat silti koko ajan altistuneiksi myytävillä tuotteilla ja palveluilla, mutta eivät juuri kiinnitä niihin tietoisesti huomiota. Kaupallisen tilan tehtävänä on palvella sosiaalisia tarpeita ja sitä hyödynnetään kommunikointiin. Sen lisäksi, että kaupallinen tila tarjoaa puitteet tapaamisille, keskustelevat ystävykset myytävistä tuotteista, tarjottavista palveluista ja kaupallisessa tilassa kohtaamistaan asioista. Kaupallisesta tilasta on tullut luonnollinen ja autenttinen tapaamispaikka niin, että kohteen kaupallisuuteen ei juuri kiinnitetä huomiota.

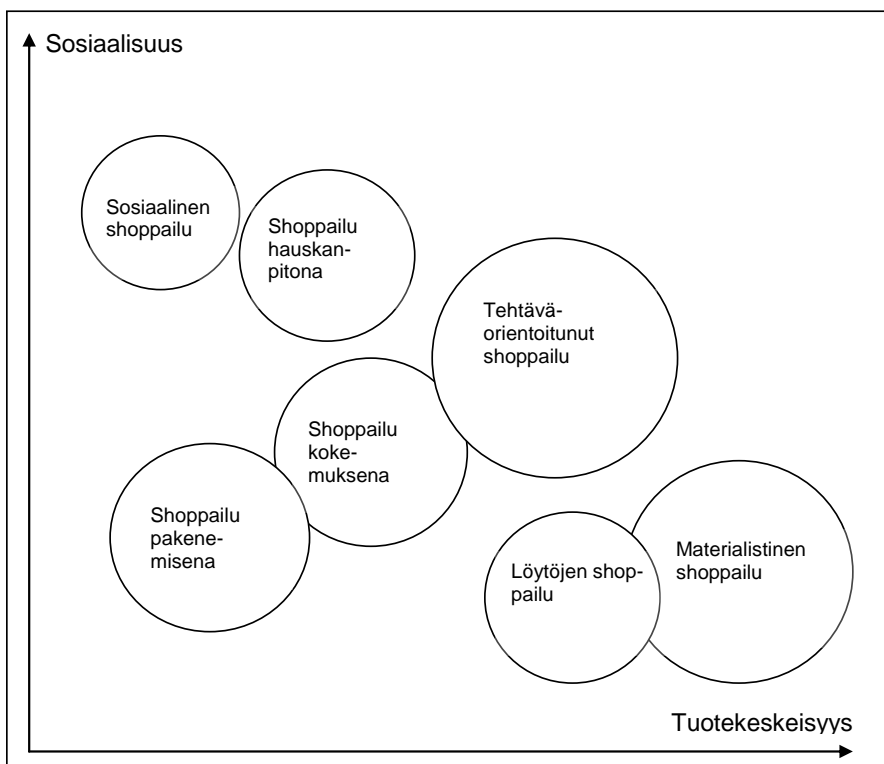
Nuorten aikuisten shoppailussa on piirteitä myös hauskanpidosta, jolloin nautinto syntyy myymäläympäristön tuottamista virikkeistä ja kommunikaatiosta kaupallisten kohteiden kanssa. Ystävyksillä voi olla suunnattoman hauskaa sovitellessaan yhdessä erilaisia vaatteita, esimerkiksi sellaisia, joita he eivät edes haluaisi omistaa. Toiminta muistuttaa käyntiä näyttelyissä tai turistikohdeissa, joissa voi ihailia erikoisia esineitä ja asioita ja käyttää niitä kommunikaation välineenä kuitenkin haluamatta omistaa niitä.

Shoppailu voi perustua myös keksittyihin tarpeisiin, jotka todellisuudessa kumpuavat yksilön haluista. Eräs nainen oli asettanut tehtäväkseen uusien Finlaysonin tyynyjen hankinnan, koska hän oli vakuuttunut isojen tynnyjen parantavan opiskelumotivaatiota. Todennäköisesti kyseessä oli kuitenkin pikemminkin yksilön halu kuin tarve saada kyseiset tynnyt. Näyttäisikin siltä, että yksilö hakee tietoisesti tai tiedostamatta oikeutusta shoppailulleen verhoamalla halut keksittyihin tarpeisiin. Suomalaisessa kulttuurissa perinteisesti protestanttinen etiikka on vastustanut kaikkea spontaania nautintoa, kuluttamista ja ylellisyyttä ja suomalaisessa kulttuurissa hyvää kuluttamista pidetään edelleenkin sellaisena, jossa haluja kontrolloidaan.

Tulosten mukaan nuorten aikuisten shoppailussa on runsaasti piirteitä myös tuotekeskeisyydestä, jolloin nautinto syntyy tuotteiden katselusta, hipelöinnistä, testaamisesta, löytöjen tekemisestä ja mahdollisuudesta ostaa. Tunne edullisen löydön tekemisestä vastaa mielihyvän tunnetta, jota voidaan verrata lahjan saamiseen tai pelin voittamiseen. Näkemys edullisten löytöjen tekemisestä ja taloudellisuudesta osana shoppailua ajanvietteenä on ristiriidassa Lehtosen (1994, 193) näkemyksen kanssa. Tämän tutkimuksen mukaan löytöjen shoppailuun liittyy kuitenkin runsaasti hedonismiin ja shoppailuun ajanvietteenä liitettäviä piirteitä. Löytöjen shoppailu tuottaa nautintoa, se perustuu haluihin, se on impulsiivista, arjen ulkopuolista, tehokkuus ei ole siinä keskeistä, sillä ei ole selkeää alkua tai loppua eikä se myöskään välttämättä sisällä ostamista. Vaikkei ostaminen ole aina tuotekeskeisen shoppailun tavoitteena, on toiveena useimmiten löytää ”*jotain kivaa ostettavaa*”. Prosessi ja mahdollisuus ostami-

seen voivat olla varsinaista päämäärää eli ostamista tärkeämpää. Tämä ilmenee siten, että tuotteen löytäminen ja mahdollisuus ostamiseen tuottaa usein selvästi suuremman nautinnon kuin varsinainen ostaminen. Esimerkiksi, jos shoppailija ei osta löytämäänsä tuotetta heti, unohtuu lahjalta tai voitolta tuntunut tuote nopeasti ja kuluttaja saattaa olla myöhemmin tyytyväinen päätökseen jättää tuote ostamatta. Vastaavasti jos shoppailija on ostanut tekemänsä löydön, saattaa hän myöhemmin todeta ostoksen olevan turha. Shoppailu muistuttaa kivikautista metsästystä ja keräilyä, jolloin haaliminen ja hamstraaminen auttoivat alkuihmistä selviytymään (Dennis & McCall 2005). Nykyshoppailussa nautitaan suuresti haalimisen ja hamstraamisen tunteesta, vaikkei varsinaista tarvetta tällaiselle toiminnalle enää olisikaan tarjonnan ylitäessä tarpeet moninkertaisesti.

Kuviossa 1 on pyritty havainnollistamaan haastateltujen nuorten aikuisten shoppailukäytäntöjä, kun käytäntöjä arvioidaan shoppailusta saatavan nautinnon perusteella, joka on jaettu tässä tutkimuksessa tuotokeskeisyyteen ja sosiaalisuuteen.



Kuvio 1 Nuorten aikuisten shoppailukäytännöt. Ympyrän koko esittää shoppailukäytännön yleisyyttä aineistossa

Kuviossa 1 on yhteenveto aineistossa esille tulleista shoppailukäytännöistä. Erilaiset shoppailukäytännöt on sijoitettu ympyröiden sisälle. Ympyrän koko esittää shoppailukäytännön yleisyyttä aineistossa. Akselit esittävät shoppailusta saatavia nautinnon lähteitä. Kuvioista on havaittavissa, että nuorten aikuisten shoppailu ajanvietteenä painottuu tuotekeskeisyyteen ja erityisesti materialistiiseen ja tehtävääorientoituneeseen shoppailuun. Tulosten mukaan nuoret aikuiset shoppailevat mieluummin yksin kuin seurassa ja tavoitteena on useimmiten löytää jotain kivaa ostettavaa tai rentoutuminen. Toki nuoret aikuiset viettivät aikaa kaupungilla myös ystävien tai kumppanin kanssa. Myös shoppailu kokemuksena tai pakenemisena oli melko yleistä aineistossa ja tällöin toimittiin mieluiten yksin. Haastateltavat saattoivat vaihtaa shoppailukäytännöstä toiseen melko helposti ja shoppailukäytäntöjä myös yhdisteltiin erilaisissa tilanteissa.

Kuluttaja voi ostaa myös pakonomaisesti. Se liittyy usein suurella alennuksella myytäviin tuotteisiin, joiden hankinta saattaa kaduttaa myöhemmin. Pahimmassa tapauksessa kuluttajalla on useita vastaavia pakonomaisesti tehtyjä hankintoja varastoissaan. Pakonomainen ostaminen täytyy kuitenkin erottaa shoppailusta ajanvietteenä, sillä pakonomaiseen ostamiseen sisältyy aina ostaminen ja nautinnon sijaan toiminnasta seuraa katumus.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli arvioida Turun kaupunkikeskustaa shoppailuympäristönä. Tulosten mukaan kaupallisella tilalla on suuri merkitys shoppailijalle ja siellä toteutettaville shoppailukäytännöille. Yleisesti ajanvietteenä shoppailevat suosivat Turun kaupunkikeskustaa shoppailupaikkana verrattuna muihin alueen kauppakeskuksiin. Shoppailijoille kaupunkikeskustan toiminnallisuus ei ole ensisijaisen tärkeä tekijä, vaan olennaisempaa on kaupunkikeskustan viihtyisyys ja kyky tuottaa sosiaalisia ja tilallisia kokemuksia. Toki tilan tulisi olla toiminnaltaan sellainen, että shoppailija osaa ja pystyy toimimaan siellä. Tulosten mukaan Turun Hansakortteli on turhan sokkeloinen, erityisesti niiden henkilöiden mielestä, jotka olivat muuttaneet Turkuun lähivuosina. Myös pitkään Turussa asuneiden mukaan Turun keskusta pitää tuntea, jotta siellä osaa toimia.

Tulosten perusteella shoppailijoiden kokemukset voidaan jakaa sosiaalisiin ja tilallisiin kokemuksiin. Sosiaaliset kokemukset viittaavat kaupunkikeskustan kykyyn ylläpitää sosiaalisia suhteita. Tilallinen kokemus viittaa kaupunkikeskustan kykyyn tarjota puitteita erilaisille tapahtumille ja kokemuksille, kuten esimerkiksi elävä kahvilakulttuuri tai arkkitehtuuri. Monille Turun kaupunkikeskusta ei ole tarpeeksi kookas, arkkitehtuurisesti vaikuttava tai riittävän eksoottinen paikka, jotta se yksinään tilallisesti tarjoaisi erityisiä kokemuksia. Kokemukset Turun kaupunkikeskustassa syntyivätkin usein sosiaalisista suhteista tai Turun kaupunkikeskustan historiallisesta perspektiivistä, joka edesauttaa aitouden ja autenttisuuden tunteen syntymistä sekä synnyttää tunteen kaupungin elävyydestä ja sykkeestä.

Kun Turun kaupunkikeskustaa verrataan alueen muihin kauppakeskuksiin, on kaupunkikeskustan yksi suurimmista eduista autenttisuus ja aitous. Turun kaupunkikeskustaa pidetään aitona verrattuna kaupunkien laitamilla sijaitseviin kauppakeskuksiin, jotka on rakennettu pelkästään kaupallisia tarkoituksia varten. Shoppailijat odottavat kaupunkikeskustalta yksilöllisempää tarjontaa kuin kauppakeskuksilta. Kaupunkikeskustassa pitäisi olla laaja kirjo erikoisliikkeitä sekä laaja valikoimia sellaisia tuotteita, joita ei löydy muualta. Osa haastateltavista arveli, että he vierailisivat useammin Turun kaupunkikeskustassa, mikäli ydinkeskustassa olisi enemmän erikoisliikkeitä. Olennaista on kuitenkin se, että shoppailijat arvostavat Turun kaupunkikeskustan aitoa ja autenttista tunnelmaa hyvässä ja pahassa, ja aitoa tunnelmaa pitäisi vaalia kaupunkikeskustan kehittämisessä. Myös viimeaikaiset mittavat remontit Hansakorttelissa ja Wilkundin tavaratalossa ovat lisänneet Turun kaupunkikeskustan vetovoimaisuutta shoppailijoiden silmissä. Uusissa remontoituissa tiloissa on avaruuden ja valon tuntua.

Turun kaupunkikeskustan ja vähittäiskaupan näkökulmasta Turun kaupunkikeskustan kehittämisessä kannattaisi korostaa kaupunkimaisia piirteitä sen sijaan, että kaupunkikeskustan kehittämisessä otettaisiin mallia suositaan kasvattaneista kauppakeskuksista. Kauppakeskuksen ominaispiirteitä ovat täysin katettu sisätila, kauppakeskusta halkova kävelyväylä, yhteneväistä kaupakeskusilmettä toteuttavat myymälät, ketjumyymälöiden vahva läsnäolo ja autoilukeskeisyys. Sen sijaan, että Turun kaupunkikeskustan shoppailumahdollisuuksien kehittämisessä otettaisiin mallia kauppakeskuksista, kannattaisi keskustan imagoa ja tyyliä kehittää omaleimaisempaan suuntaan. Shoppailun kannalta kaupunkikeskusta olisi parhaimmillaan vaihteleva, omaleimainen, historiallinen ja autenttinen. Myymälät voisivat poiketa toisistaan enemmän, erikoisliikkeitä kannattaisi suosia ydinkeskustassa, virkistysmahdollisuudet kuten kahvilat ja ravintolat ovat tärkeitä levähdyspaikkoja, viihtyisät ulkotilat, tori ja kävelykatu, tuovat vaihtelua Hansakorttelin katetulle tilalle. Myös julkisten liikenneyhteyksien kehittäminen olisi keskusta-alueella yksinkertaisempaa kuin kaupunkien laitamilla. Menestyneissä kaupunkikeskuksissa kaupunkisuunnittelu ja vähittäiskauppa ovat yhdessä rakentaneet elämyksiä tuottavan kaupunkikeskustan ja ostoskadut. Myös Turussa vähittäiskaupan ja kaupunkisuunnittelun yhteistyöhön kannattaisi panostaa eheän ja kiinnostavan kaupunkikuvan rakentamiseksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli arvioida sitä, minkälaisia myymäläympäristöjä ajanvietteenä shoppailevat arvostavat ja miten myymälöitä pitäisi Turun kaupunkikeskustassa kehittää. Tulosten mukaan shoppailusta ajanvietteenä nauttivat arvostivat sellaista myymäläympäristöä, jossa he viihtyvät. Viihtyisässä myymäläympäristössä myymälän ulkoasu sopii siellä myytäviin tuotteisiin. Parhaimmillaan myymälän ulkoasu, tunnelma, soitettava

musiikki ja siellä myytävät tuotteet muodostavat jonkinlaisen teeman tai maailman, johon shoppailija voi astua sisään. Myymälän viihtyisyyttä lisää myös tilan avaruus, valoisuus ja selkeys. Putiikkimainen pohjaratkaisu mataline myyntipöytineen ja vapaine kulkureitteineen saa shoppailijat viihtymään ja viipymään. Ajanvietteenä shoppailevat valitsevat usein viihtyisemmän myymäläympäristön, vaikka naapurin myymälä olisikin edullisempi. Varsinaiset ostokset tehdään kuitenkin usein näissä edullisemmissä.

Shoppailijat arvostavat suuresti valikoiman laajuutta, laadukkuutta ja mahdollisuutta tuotteiden hypistelemiseen, sovittamiseen ja kokeilemiseen. Tuotteiden esillepano on erityisen tärkeää. Shoppailija arvostaa mahdollisuuksien moninaisuutta ja tuotteiden sijaintia käden ulottuvilla. Tuotteita ei pitäisi asettaa korkealle ylähyllylle tai lukkojen taakse kaappeihin. Tuotteiden sommitteleminen on shoppailijalle erityisen tärkeää, oli se sitten tehty tuoteryhmittäin, tuotteiden käyttötarkoituksen mukaisesti, värimaailman mukaisesti tai tuotemerkeittäin shop-in-shop-tyyliin. Tärkeintä on, että myymälä ja tuotet muodostavat eheän viihtyisän kokonaisuuden.

Tulosten mukaan shoppailijat arvostavat tuotteisiin liittyviä virkistyspalveluita, kuten urheiluvälinekaupoissa erilaisten lajien kokeilumahdollisuutta, myymälöissä sijaitsevia informatiivisia tv-ruutuja, myytäviin tuotteisiin liittyviä lehtiä ja tuotevertailuja sekä asiakaskäytössä olevaa internetliittymää. Shoppailijoiden arvostamat virkistyspalvelut ovat pikemminkin hyödyllisiä ja suoraan tuotteisiin liittyviä kuin tuotteesta irrallaan olevia viihdyttäviä ja hauskoja virkistyspalveluita, kuten myymälässä sijaitseva kahvila tai leposohva. Viihdytystarkoituksiin luotuja virkistyspalveluita on toistaiseksi tarjolla vain vähän. Tulosten mukaan moni shoppailija on nauttinut erilaisista myymälöissä toteutetuista viihdyttävistä virkistyspalveluista ulkomaanmatkoillaan. Vastaavanlaiset palvelut tuntuisivat kuitenkin vieraalta suomalaisessa kulttuurissa, eivätkä shoppailijat usko suomalaisen vähittäiskaupan haluavan asiakkaiden viipyvän myymälöissä nauttien erilaisista virkistyspalveluista. Vaikuttaisikin siltä, että shoppailijat nauttisivat erilaisista myymälöiden tarjoamista elämyksellisistä virkistyspalveluista, jos niitä olisi enemmän tarjolla. Vähittäiskaupan kannattaisikin tutkia shoppailijoiden ulkomaanmatkoillaan hankkimia kokemuksia elämyksellisistä myymäläympäristöistä.

Useimmat shoppailijat viihtyvät myymäläympäristöissä, jotka tukevat heidän käsitystään omasta itsestä ja jotka sopivat omalle lompakolle. Vaikka shoppailijat eivät jatkuvasti osta, on tunne mahdollisuudesta ja kyvystä tuotteiden ostamiseen tärkeää. Liian kalliin näköinen luksusliike ei houkuta shoppailemaan, mikäli siellä myytäviin tuotteisiin ei ole koskaan varaa. Luksusliikkeen tuotteet voivat sinänsä olla kiinnostavia, mutta kun realistinen mahdollisuus niiden ostamiseen on rajattu pois, ei luksusliike houkuttele shoppailemaan ajanvietteenä. Silti shoppailijat shoppailevat hintatasoltaan sopivissa

myymälöissä, vaikka heillä ei hetkellisesti olisikaan varaa ostamiseen. Shoppailijoilla säilyy kuitenkin teoreettinen mahdollisuus ostamiseen, esimerkiksi seuraavassa kuussa.

Tulosten mukaan miesten ja naisten shoppailussa ajanvietteenä on jonkin verran eroja. Miehet arvostavat kaupunkien laitamilla sijaitsevien kauppakeskusten laajaa elektroniikka- ja urheiluvälinetarjontaa sekä kauppakeskusten nopeaa ja helppoa saavutettavuutta henkilöautolla. Miehet eivät pidä kauppakeskuksia viihtyisinä shoppailuympäristöinä, mutta kauppojen koko ja valikoimien laajuus on shoppailuympäristön viihtyisyyttä tärkeämpää. Miehet upoutuvat katselemaan, vertailemaan, testaamaan ja keskustelemaan myytävistä tuotteista ja arvostavat ystäviensä ja myyjien asiantuntija-apua. Miehet valitsevat shoppailuympäristöksi kaupunkikeskustan ulkopuoliset kauppakeskukset tai kaupunkikeskustassa sijaitsevan Stockmannin.

Naisten shoppailussa ympäristön viihtyisyys oli pääasia. Kun he halusivat viettää aikaa shoppaillen, he valitsevat useimmiten mahdollisimman viihtyisän shoppailuympäristön. Viihtyisimpiä ympäristöjä ovat keskustan tunnelmaltaan autenttiset sisustus- tai lahjatavaraliikkeet tai isot vaateketjut, jotka pystyvät tarjoamaan shoppailijan arvostamia asioita, kuten autenttista tunnelmaa, tuotteiden visuaalisesti houkuttelevaa esillepanoa ja harmonista kokonaisuutta. Naiset shoppailevat mielellään Turun kaupunkikeskustan tavarataloissa, Stockmannilla ja Wiklundilla. Myymäläympäristön sisustuksen ja tunnelman pitäisi sopia myytäviin tuotteisiin. Sisustustavaroita ja asusteita myyvässä Indiskassa on onnistuttu luomaan Intia-henkinen yhtenäinen kokonaisuus, joka vetoaa joihinkin shoppailijoihin. Tulosten mukaan naiset arvostavat sitä, että kaikki tuotteet ovat helposti saatavilla, myös ilman myyjän apua. Viihtyisillä kahviloilla on merkitystä shoppailupaikan valinnassa, sillä useimmat arvostavat virkistävää kahvihetkeä viihtyisässä kahvilassa tai katuterassilla. Naiset käyttävät kaupunkien laitamilla sijaitsevia kauppakeskuksia tehdessään nopeita päivittäisiä, tarvelähtöisiä ostoksia.

Nuorten aikuisten kertomuksissa ei noussut suorasti tai epäsuorasti esille maailmanlaajuinen heikko taloustilanne. Toisaalta aihetta ei myöskään nostettu esille haastattelussa. Suurin osa haastateltavista oli edelleen opiskelijoita tai työelämään juuri äskettäin siirtyneitä, joten henkilökohtaisella taloudella on todennäköisesti merkittävämpi vaikutus shoppailuun kuin maailmanlaajuisella taloustilanteella. Psykologinen taantuma eli korostunut tarve säästämiseen taantumien aikana ei ollut haastateltavien kohdalla ajankohtaista johtuen pienistä tuloista.

Taulukossa 1 on listattu yhteenvetona tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset vastauksina tutkielmassa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset osakysymyksittäin

<p>Miten shoppailusta pitävät nuoret aikuiset kuvailevat shoppailua ajanvietteenä ja minkälaisia shoppailukäytäntöjä he toteuttavat?</p>	<p>Minkälaisia merkityksiä shoppailusta pitävät nuoret aikuiset antavat Turun kaupunkikeskustalle shoppailupaikkana ja minkälainen suhde Turun kaupunkikeskustalla on shoppailuun ja shoppailukäytäntöihin?</p>	<p>Minkälaisia merkityksiä shoppailusta pitävät nuoret aikuiset antavat Turun kaupunkikeskustan myymäläympäristöille shoppailun näkökulmasta ja miten shoppailun edellytyksiä voisi myymäläympäristöissä parantaa?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Aika on rahaa tärkeämpi resurssi shoppailussa - Shoppailijat shoppailevat säännöllisin väliajoin ja usein - Shoppailua tehdään erilaisten päivittäisten toimien lomassa sekä varta vasten suunnitelluilla shoppailureissuilla - Shoppailijoilla on erilaisia shoppailukäytäntöjä, jotka perustuvat shoppailusta saataviin vaihteleviin nautinnonlähteisiin - Shoppailukäytäntöjä yhdistellään erilaisissa tilanteissa ja ne voivat vaihdella - Nuorilla aikuisilla on runsaasti tuotekeskisiä shoppailukäytäntöjä, jotka perustuvat mahdollisuuteen saada uusia tuotteita ja niiden katseluun, kosketteluun ja vertailuun. - Myös sosiaaliset shoppailukäytännöt ovat yleisiä, jolloin nautinnon lähteet syntyvät sosiaalisesta kanssakäymisestä kaupallisessa ympäristössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Turun kaupunkikeskusta on shoppailijoiden suosiossa viihtyvyytensä ja autenttisuutensa ansiosta. - Miehet shoppailevat usein myös kauppakeskuksissa joihin kätevästä kulkuyhteyksistä henkilöautolla ja laajasta urheiluvälintarjonnasta - Turun kaupunkikeskusta on monenlaisen kulutuksen kohteena: ajanvietto, ystävien tapaaminen, shoppailu ja elämykset - Turun kaupunkikeskustan etuna on autenttisuus ja aitous, joita pitäisi vaalia kaupunkikeskustan kehittämisessä - Tarjonnan pitäisi säilyä monipuolisena ja sitä kannattaisi edelleen kehittää omaleimaisempaan suuntaan - Erikoisliikkeiden läsnäolo kaupunkikeskustassa kannattaisi tukea 	<ul style="list-style-type: none"> - Shoppailijat suosivat useimmiten erikoisliikkeitä, keskustan tavarataloja tai muita viihtyisiä ympäristöjä - Shoppailija arvostaa autenttista ja viihtyisää myymäläympäristöä - Myymälän ulkoasun pitäisi tukea myymälässä myytäviä tuotteita - Myymälöihin rakennetut teemat koetaan positiivisena asiana - Myymälän imagoon sopiva musiikki koetaan positiivisena asiana - Tuotevalikoimien laajuus ja laatu sekä esillepano ovat korostuneen tärkeitä shoppailijalle - Lompakolle liian kalliin näköiset luksusliikkeet eivät houkuta ajanviette-shoppailuun - Tuotteita tukevat virkistyspalvelut myymälässä, kuten mahdollisuus tietokoneen käyttöön tai hyvät tuotteiden kokeilumahdollisuudet, koetaan positiivisina asioina

Vähittäiskaupan näkökulmasta ajanvietteenä shoppailevat näyttäisi olevan erittäin haastava kohderyhmä. Shoppailijat vaativat viihtyisää myymäläympäristöä, jossa he kuluttavat aikaa, tyydyttävät halujaan ja toteuttavat itseään. Varsinaiset ostokset tehdään kuitenkin usein muualla, esimerkiksi edullisissa ketjumyymälöissä tai internetissä. Aineistossa Stockmann korostui tavaratalona, joka saa shoppailijat viihtymään, mutta vain harvoin ostamaan. Sisustus- ja lahjatavaraliikkeillä on vastaava tilanne. Niihin mennään usein ihailemaan tuotteita, viihtymään ja imemään vaikutteita, mutta harvoin niissä tehdään ostoksia. Tulosten mukaan sisustustavaroita ja asusteita markkinoiva Indiska onnistui vetoamaan shoppailijaan viihtyisällä ympäristöllään ja sai shoppailijat tekemään myös ostoksia. Vähittäiskaupan kannalta olisikin kiinnostavaa luoda

shoppailijoihin vetoava myymäläympäristö, jonka toiminnalliset ominaisuudet houkuttelevat shoppailijat kuluttamaan ajan lisäksi myös rahaa.

Lähteet

- Babin, Barry J. – Darden, William R. (1995) Consumer self-regulation in a retail environment. *Journal of Retailing*, Vol. 71(1), 47–70.
- Babin, Barry J. – Darden, William R. – Griffin, Mitch (1994) Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20(4), 644–656.
- Berry, Leonard L. – Parasuraman, A. (1991) *Marketing services, competing through quality*. The Free Press, New York.
- Boedeker (1997) *Recreational shopping: The role of the basic emotional dimensions of personality*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9/1997, Turku.
- Bäckström, Kristina (2006) Understanding recreational shopping: A new approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16(2), 143–158.
- Bäckström, Kristina (2008) Acknowledging variations in recreational shopping practices: An exploration of dynamics and an extension of the recreational shopping concept. Julkaisematon konferenssipaperi. *Nordic Retail and Wholesale Conference*, Norrtälje, 6.-7.11.2008, 1–25.
- Campbell, Colin (1987) *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. Basil Blackwell, Oxford.
- Cox, Anthony D. – Cox, Dena – Anderson, Ronald D. (2005) Reassessing the pleasures of store shopping. *Journal of Business Research*, Vol. 58(3), 250–259.
- Danziger, Pamela N. (2006) *Shopping: Why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience*. Kaplan Publishing, Chicago.
- Dennis, Charles – McCall, Andrew (2005) The savannah hypothesis of shopping. *Business Strategy Review*, Vol. 16(3), 12–16.
- Hirschman, Elisabeth C. – Holbrook, Morris B. (1982) Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 46(3), 92–101.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.

- Holbrook, Morris B. – Hirschman, Elisabeth C. (1982) The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9(2), 132–140.
- Jones, M. A. (1999) Entertaining shopping experiences: An exploratory investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6(3), 129–139.
- Laaksonen, Pirjo – Laaksonen, Matti – Huuhka, Ari (2008) City center as a context of consumption. Julkaisematon konferenssipaperi. *Nordic Retail and Wholesale Conference*, Norrtälje, 6.-7.11.2008, 1–11.
- Lehtonen, Turo-Kimmo (1994) Shoppailu sosiaalisena muotona. *Sosiologia*, Vol. 3(94), 192–203.
- Marjanen, Heli (1993) *Store location analysis and the mystery of consumer spatial behaviour: Competition between downtown shopping areas and out-of-town shopping centres as a spatial case*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-4/1993, Turku.
- Marjanen, Heli (1997) *Distance and store choice: with special reference to out-of-town shopping*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4/1997, Turku.
- Marjanen, Heli – Pitkäaho, Mari – Uusitalo, Jemina (2004) *Kuluttajakäyttämisen muutos Turussa ja lähialueilla vuosina 1990–2001 Myllytutkimuksen valossa: Yhteen veto vuosina 2001–2002 tehdystä tutkimuksesta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskusteluja ja raportteja 7:2004, Turku.
- Markkanen, Susanne (2008) *Myyväläympäristö elämysten tuottajana: Myymäläsuunnittelun työkalupakki*. Talentum, Helsinki.
- Miller, Daniel (1998) *A theory of shopping*. Cornell University Press, New York.
- Mäenpää, Pasi (2005) *Narkissos kaupungissa: Tutkimus kuluttaja-kaupunkilaisesta ja julkisesta tilasta*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Padilla, Charlette – Eastlick, Mary Ann (2008) Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37(1), 7–23.
- Pitkäaho, Mari – Uusitalo, Jemina – Marjanen, Heli (2005a) *Ostosmatkojen suuntautuminen ja ostopaikan valintakriteerit Turun seudulla vuosina 2001–2003: Mylly-projektin toinen vaihe*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskusteluja ja raportteja 3:2005, Turku.
- Pitkäaho, Mari – Uusitalo, Jemina – Marjanen, Heli (2005b) *Suorittajia vai shoppailijoita? Ostopaikan valintaorientaatioon perustuvat kulut-*

tajatyypit Turun seudulla 2003. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskusteluja ja raportteja 6:2005, Turku.

UUDEN PALVELUN KEHITYSPROSESSI, PALVELUINNOVAATIOT, VERKOSTOITUMINEN JA PALVELUN KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMINEN: CASE RUOKAKESKO

Miettinen Lassi

Johdanto

Suuri osa innovaatiotutkimuksen urauurtavista artikkeleista ja tutkimuksista ei ole tehnyt mitään eroa tuoteinnovaatioiden ja palveluinnovaatioiden välillä. Korkeintaan niissä on todettu, että kehitysprosessit (New Product Development, NPD ja New Service Development, NSD) muistuttavat toisiaan ja niihin pätevät samat mallit. 2000-luvun alusta lähtien on kuitenkin ryhdytty kyseenalaistamaan tätä ajattelutapaa (esim. Alam 2002; 2006, Drejer 2004) ja alettu tutkia palveluinnovaatioita sellaisinaan - itsenäisinä, ei pelkinä sivutuotteina - ja etsimään mahdollisia eroja kyseisten innovaatioiden välillä.

Pääasiassa hypoteesit palveluinnovaatioiden erilaisuudesta on haettu juuri palveluiden erityispiirteiden kautta. Näitä erityispiirteitähän ovat (Zeithaml ym. 1985):

- Palveluiden aineettomuus
- Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
- Heterogeenisyys
- Katoavuus

Erityisesti palveluiden tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus johtaa siihen, että palveluissa on yleisesti enemmän interaktioita käyttäjän kanssa kuin tuotteissa. Käyttäjän on usein (poisluettuna esim. internet-palvelut) oltava läsnä palvelutilanteessa, jolloin vuorovaikutussuhteita syntyy. Palvelut ovat myös hyvin yksilöityjä ja räätälöintivaraa on enemmän kuin useissa tuotteissa. Niistä ei myöskään etukäteen täysin tiedä, mikä on palvelun lopputulema. Vaikka lopputulemasta ei olekaan täyttä varmuutta, ei kukaan silti halua ostaa palvelua, jonka lopputulemasta ei ole mitään tietoa. Täten yrityksellä on menestyäkseen oltava parempaa tietoa käyttäjistään kuin kilpailijalla ja käyttäjien merkitys innovointiprosessissa korostuu. Onkin oletettu, että käyttäjien osallistaminen on palveluissa jopa tärkeämpää kuin tuotteissa (Alam 2002).

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata uuden palvelun kehitysprosessia kaupan alalla Suomessa. Aikaisempi teoria pohjana pyritään selvittämään miten yritykset ryhtyvät kehittämään uusia palveluita ja mitä yhteistyökumppaneita tai

sidosryhmiä prosessissa käytetään. Myös erityisesti palvelun käyttäjän rooliin kehitysprosessissa kiinnitetään huomiota. Esimerkkiyrityksenä tutkimuksessa käytetään Ruokakeskoa.

Päätutkimusongelmana on miten uuden palvelun kehitysprosessi (*New Service Development, NSD*) rakentuu kaupan alalla Suomessa. Pääongelma voidaan jakaa edelleen seuraaviin alaongelmiin:

- Mistä vaiheista NSD-prosessi pääasiallisesti koostuu?
- Minkälaisia verkkoja ja verkostoja NSD-prosessin ympärille rakennetaan?
- Mikä on uuden palvelun käyttäjän rooli NSD-prosessissa?

Uuden palvelun kehitysprosessi (NSD)

Mikä on uusi palvelu? Määritelmä on laaja käsittäen koko kirjon itse uudesta palvelun lopputulemasta palveluprosessin uudistuksiin. Toisin sanoen palvelu voi olla uusi markkinoille tai uusi itse palvelua tarjoavalle yritykselle. Myös yhdistelmä näistä on mahdollinen, jolloin puhutaan radikaalista uudesta palveluinnovaatiosta. Uudistukset eivät välttämättä aina näy itse kuluttajalle asti, vaan voivat olla esimerkiksi vain kustannuksia leikkaavia prosessi-innovaatioita. Palveluissa onkin kyse usein juuri pienempimuotoisista parannuksista eikä radikaaleista innovaatioista (Johnes & Storey 1998). Tämä johtuu siitä, että palvelut ovat prosesseja eivätkä fyysisiä kokonaisuuksia. Täten niitä on nopea muuttaa ja sitä kautta myös helppo imitoida. Menor ym. (2002) ovat esittäneet seuraavan uusien palveluiden luokittelutaulukon (taulukko 1):

Taulukko 1 Uusien palveluiden luokittelu (Menor ym. 2002, mukailten Lovelock 1984)

Uuden palvelun tyyppi	Kuvaus
<i>Radikaalit innovaatiot</i>	
Merkittävä innovaatio	Uudet palvelut vielä määrittelemättömille markkinoille; innovaatiot usein informaatio- ja tietokoneteknologia-pohjaisia
Uusi yritys	Uusi tulokas markkinoilla, joita palvellaan jo
Uudet palvelut olemassa oleville markkinoille	Uudet palvelutarjoamat olemassa oleville asiakkaille
<i>Inkrementaaliset innovaatiot</i>	
Palvelukategorian laajennukset	Olemassa olevan palvelukategorian laajentaminen
Parannukset palveluissa	Muutokset nykyisissä palveluominaisuuksissa
Tyylinmuutokset	Palvelun ulkoisen olemuksen muutos, joka vaikuttaa asiakkaan käsityksiin ja asenteisiin palvelusta

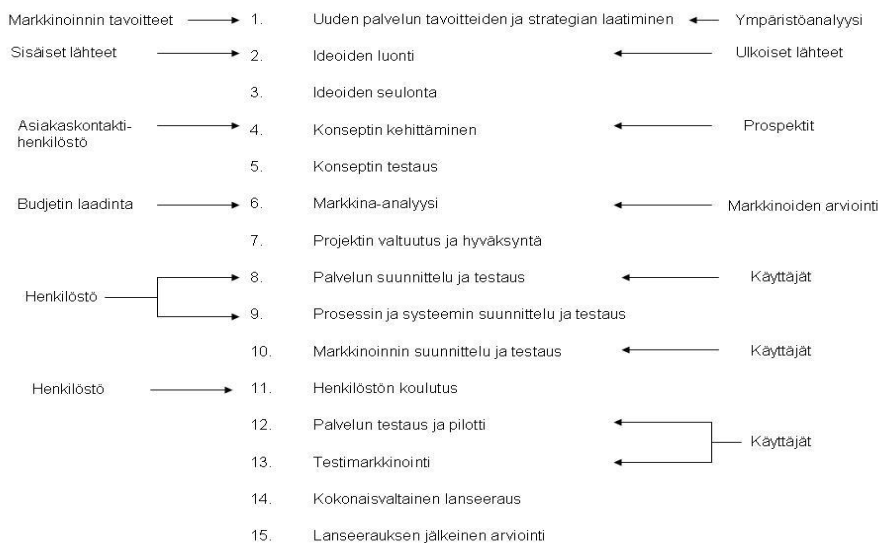
Itse uuden palvelun kehitysprosessi on viime vuosina ollut kiivas keskustelunaihe (esim. de Jong & Vermeulen 2003, Alam 2006). Selvää on, että uuden onnistuneen palvelun lanseeraus tuo yrityksille uusia asiakkaita, vahvistaa jo olemassa olevien asiakkaiden lojaaliutta ja avaa uusia markkinamahdollisuuksia. Epäselväksi sen sijaan on jäänyt, miten näitä uusia menestyviä palveluita kehitetään.

van Riel ym. (2004) tutkivat informaation keräämisen, informaation leviämisen (yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa ja innovointiympäristössä) sekä informaation käytön (kokemuspohja ja proaktiivinen palvelun uudistaminen) vaikutusta korkean teknologian palveluinnovaation menestymisen todennäköisyyteen. Heidän lopputuloksissaan käyttäjiltä saatu informaatio oli tärkeimmässä roolissa uuden menestyvän palvelun kehittämisessä. Käyttäjäninformaatio osoittautui sekä teknologista informaatiota että kilpailijainformaatiota tärkeämmäksi, sillä teknologisesta ammattitaidosta ei ole hyötyä, ellei palvelu vastaa käyttäjien tarpeita. Lisäksi kilpailijainformaatio näyttää johtavan matkimiseen, mikä ei myöskään usein ole vastaus käyttäjien muuttuviin tarpeisiin. Myös vapaamuotoinen kommunikaatio yrityksen sisällä (ja käyttäjien kesken) ja avoin innovointikulttuuri nostivat merkittävästi innovaation onnistumisen todennäköisyyttä.

Asiakasinformaatio ja avoin innovaatiokulttuuri eivät kuitenkaan vielä riitä onnistuneen palvelun luomisessa. Lienee itsestäänselvää, että parhainkin palvelu epäonnistuu, jos sen toteutus on ala-arvoinen. Ottamalla asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt mukaan itse palvelun kehitykseen saadaan nämä työntekijät sitoutumaan projektiin ja luultavasti myös innostumaan enemmän

uudesta palvelusta. Kun palvelussa on myös näiden työntekijöiden kädenjälki, välittyy se asiakkaalle korkeampana ammattitaitona (palvelun laatu paranee) ja myös tehokkaampana ja ystävällisempänä palvelusuorituksena. (Johne & Storey 1998.)

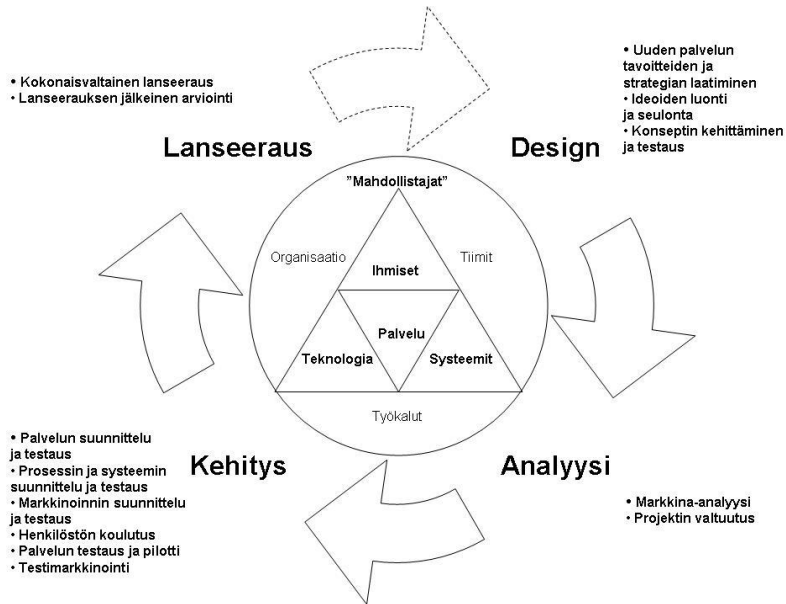
Monet tutkijat ovat pyrkineet löytämään selkeitä prosesseja uusien palveluiden kehittämisessä. Scheuing & Johnson (1989) ja myöhemmin De Brentani & Ragot (1996) totesivat, että siinä missä monet yritykset etenevät varsin umpimähkäisesti kehitysprosessiensa kanssa, ne yritykset jotka ovat soveltaneet suunnitellumpaa kehitysprosessia, ovat päätyneet varmemmin positiivisiin lopputuloksiin palvelun menestyksen kannalta. Scheuing & Johnson kehittivät 15-kohtaisen mallin uuden palvelun kehitysprosessille (ks. kuvio 1, alla).



Kuvio 1 Uuden palvelun kehitysprosessi (*New Service Development*) (Scheuing & Johnson 1989)

Siinä missä kyseinen prosessikuvaus on lineaarinen (vaikkakin iteratiivinen), ovat Johnson ym. (2000) päätyneet sykliseen malliin, joka entisestään korostaa kehitysprosessin iteratiivista luonnetta (ks. kuvio 2, seuraavalla sivulla). Malli on tiivistänyt NSD:n neljään päävaiheeseen (*design, analyysi, kehitys ja lanseeraus*), jotka tosin koostuvat monista alavaiheista. Nämä alavaiheet ovat puolestaan samat kuin jo edellä esittelemässäni Scheuing & Johnsonin (1989) mallissa. Malli esittelee myös ”mahdollistajat” (*enablers*), esimerkiksi tiimit ja organisaatiokulttuurin, jotka helpottavat uuden palvelun kehityspro-

sessin läpivientiä. Käytyään läpi mallin ensimmäisen syklin designista lanseeraukseen voi uusi menestyvä palvelu jatkaa inkrementaalisten uudistusten kautta toiseen sykliin (katkoviivainen nuoli kuviossa 2) - ja niin edelleen - niin kauan kuin palvelu on olemassa.



Kuvio 2 NSD-prosessisykli (Johnson ym. 2000)

Innovaatiot liiketoimintaverkoissa ja -verkostoissa

Yhä kovempi, globalisoitunut kilpailu ja uuden teknologian avaamat mahdollisuudet ovat tehneet tiettyjen toimintojen ulkoistamisesta yrityksille edullisen ratkaisun. Erityisesti innovaatioissa oman yrityksen kompetensseihin luottaminen ei enää riitä, vaan on elintärkeää rakentaa kehitysprosessin ympärille luotettava ja toimiva verkosto, jossa on usein toimijoita monelta eri alalta. Nykymaailmassa verkostoitumisen kantavana johtajatuksena ei välttämättä enää ole kustannussäästöt, vaan juuri spesifin tietotaidon löytäminen ja tätä kautta omien kyvykkyyksien ja tarjoamien laajentaminen. Toisin sanoen partnereiden löytäminen, jotta pystyttäisiin tyydyttämään asiakkaiden tarpeet myös oman ydinosaamisalueen ulkopuolella. Myöskään partnereiden maantieteellinen sijainti ei enää ole kynnyskysymys, vaan verkostoituminen maailmanlaajuisesti on helppoa ja halpaa.

Verkko- ja verkostotyypit

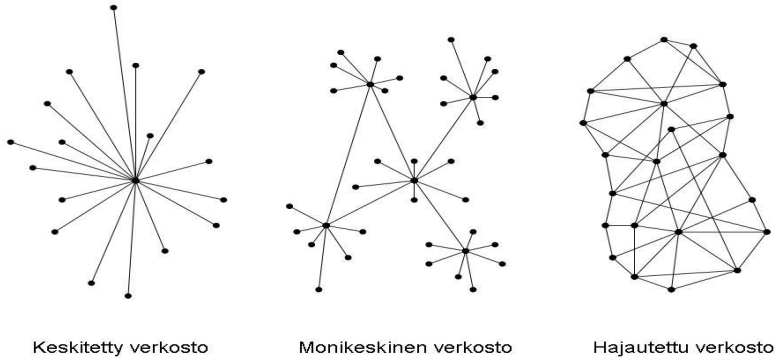
Möller ym. (2006, 35–40) jakavat liiketoimintaverkot kolmeen strategiseen perustyyppiin: *perusliiketoimintaverkkoihin*, *liiketoimintaa uudistaviin verkkoihin* ja *uutta liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin*. Näistä perusliiketoimintaverkot ovat kehittyneiden alojen stabiileja arvojärjestelmiä, joiden teknologiat ja toimijat ovat laajalti tunnettuja. Pääpaino verkossa on kunkin toimijan nykyisen ydinosoamisen hyödyntämisellä. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa puolestaan pyritään kehittämään jo ennalta tunnettuja arvojärjestelmiä. Verkon eri toimijoiden ydinosoimia pyritään yhdistämään tavalla, jolla syntyisi uutta tietämystä ja parannuksia arvojärjestelmään. Luonteensa mukaisesti tämänkaltaiset verkot ovat usein määräaikaista ja luotu jotain tiettyä hanketta tai tarkoitusta varten.

Lopulta, uutta liiketoimintaa kehittävät verkot on tarkoitettu rakentamaan uusia arvojärjestelmiä. Tavoitteena tällaisella verkolla voi olla vaikka uuden palvelukonseptin tai tuotteen kehittäminen. Erona liiketoimintaa uudistaviin verkkoihin kyse on koko alalle ja käyttäjille aivan uusista ratkaisuista. Radikaaleja innovaatioita luodaan siis juuri tällaisten viimeksi mainittujen verkkojen puitteissa ja inkrementaalisia innovaatioita syntyy puolestaan liiketoimintaa uudistavissa verkoissa. Kummatkin verkkotyypit vaativat vahvaa koordinaatiota ja yritystenvälisen luottamuksen luomista.

Barabasi (2002) esittää kolme eri verkostotyyppiä, jotka vaihtelevat verkoston toimijoiden linkittyneisyyden mukaan (ks. kuvio 3, seuraavalla sivulla). *Keskitettyssä verkostossa* ainoastaan verkoston keskusyrityksellä on yhteys joka toimijaan ja näin ollen myös kokonaisnäkemys verkostosta. Tällöin verkoston muut jäsenet ovat usein erikoistuneita toimijoita, jotka tukeutuvat keskusyrityksen teknologiaan.

Monikeskisessä verkostossa useammat ydinyritykset ovat yhteydessä toisiinsa. Nämä muodostavat sitten omia alaverkostojaan, jotka voivat toimia keskitetyn verkoston tapaan. Yhtä kaikki, tämänkaltaisessa verkostossa tiedonvälitys on vapaampaa ja mahdollistaa tehokkaamman innovoinnin.

Hajautettu verkosto puolestaan sisältää monia samanarvoisia toimijoita, jotka ovat täysin linkittyneitä keskenään. Sijainti verkoston keskellä luonnollisesti oikeuttaa näköalapaikkaan verkostossa ja voi silti nostaa esiin muutamia ydinyrityksiä. Tämänkaltaisen verkosto oli esimerkiksi alkuaikojen Silicon Valley ja se mahdollisti vapaan informaationkulun ja avoimen innovaation.



Kuvio 3 Verkostotyypit (Barabasi 2002)

Käyttäjän osallistaminen

Käyttäjän integroiminen arvonluontiprosessiin tuloksena yksilöity palvelu kuuluu jo itse palvelun määritelmään (Kaplan & Haenlein 2006). Näin ollen palvelu kuin palvelu sisältää jo jonkinasteisen käyttäjän osallistamisen. Tämä osallistaminen tapahtuu kuitenkin suurelta osin itse palvelutilanteessa, eikä johda pieniä yksilöintejä laajempiin muutoksiin peruspalvelussa. Palvelun käyttäjä antaa palvelutilanteessa välitöntä palautetta, joka voi auttaa yrityksiä identifioimaan ja korjaamaan mahdollisia ongelmia nopeasti (Johne & Storey 1998). Tällöin voitaisiin puhua enemmänkin käyttäjän osallistumisesta kuin osallistamisesta. Käyttäjän osallistaminen tapahtuu jo ennen valmiin palvelun toteutusta kyseisen palvelun suunnitteluvaiheessa.

Käyttäjien tarpeiden täydellinen ymmärtäminen tuntuu jo ajatuksena mahdottomalta. Edes käyttäjät itse eivät tunne tarpeitaan täydellisesti ja siihen pyrkiminenkin on hyvin kallis ja epämääräinen prosessi. Käyttäjät voivat olla osallisena palvelun kehitysprosessissa monella tavalla. He voivat esimerkiksi itse lähestyä palveluntarjoajaa omilla ehdotuksillaan, osallistua palveluntarjoajan järjestämiin haastattelutilaisuuksiin ja ideapalavereihin tai äärimmäisessä tapauksessa olla tasavertaisena osana uuden palvelun suunnittelutiimiä. Tällaiset, *käyttäjälähtöiset innovaatiot* ovat saaneet viime aikoina paljon huomiota.

Milloin sitten käyttäjän osallistaminen on järkeenkäypää? Mistä yritys tietää, että sen olisi aika ryhtyä osallistamaan käyttäjiään enemmän? Thomke ja von Hippel (2002) esittävät kolme tunnusmerkkiä, jotka havaitessaan yrityksen olisi harkittava toimintatapojensa muutosta:

- 1) Yrityksen markkinasegmentit pienenevät ja asiakkaat vaativat yhä räätälöidympiä tuotteita ja palveluita
- 2) Yrityksen ja asiakkaan välillä käydään monta palaute- ja parannuskierrosta ja/tai asiakas valittaa hitaasta vastauksesta ongelmiin tai vääränlaisesta tuotteesta/palvelusta
- 3) Yrityksellä on jo sisäisesti käytössään monipuolisia simulaatio-ohjelmia, jotka on integroitu yrityksen valmistusprosesseihin (pätee enemmänkin tuotepuolella)

Joillakin tuotannonaloilla (esim. lääketeollisuus ja urheilu) suurin osa innovaatioista on lähtöisin käyttäjien ideoista, eikä käyttäjien osuus usein jää vain ideatasolle; he myös dominoivat kehitysprosessin eri vaiheita suunnittelusta testaukseen.

Internet-pohjaiset käyttäjäyhteisöt osallistamisen välineenä

Avointa lähdekoodia (*open source*) käyttävät sovellukset ovat jo vuosia keränneet käyttäjiä yhteen luomaan uudenlaisia ratkaisuja tietokoneohjelmistoihin. Käyttäjien keskenään innovoimat vapaasti jaettavat ohjelmistot ovat helpottaneet tiettyjen yritysten taakkaa huomattavasti pienentämällä sekä resurssitarvetta että riskiä. Innovoivat käyttäjät auttavat toinen toisiaan kehitystyössä, eikä valmistajayrityksen ole tarvinnut näin ollen kuin toimia konseptien lopullisena kaupallistajana. Käyttäjät eivät yleensä myöskään vaadi suurta korvausta vaivannäöstään, vaan he saavat suurta tyydytystä jo pelkästään siitä, että heidän ratkaisunsa pääsevät tuotantoon asti (von Hippel 2001).

2000-luvun muotikäsite web 2.0 on tuonut kaikkien ulottuville internet-pohjaiset käyttäjäyhteisöt, jotka mahdollistavat uuden tavan jakaa ja luoda tietoa (esim. blogit ja wikit). Tämä on avannut ovia ja luonut uusia mahdollisuuksia erityisesti uusille kaupallisille palvelukonsepteille. Kuka tahansa voi esittää keskustelufoorumeilla tai omassa blogissaan mielipiteitään ja ehdotuksiaan uusista palveluista. Yritysten kannalta ongelmaksi on muodostunut käyttäjien sitouttaminen ja valtava mahdollisuuksien kirjo, joka tekee parhaan ratkaisun valinnan vaikeaksi. Yritykset tarvitsevat jonkinlaisen varmuuden palvelun menestymisestä ryhtyäkseen tuottamaan sitä. Kollektiivinen asiakkaiden sitouttaminen (*Collective Customer Commitment, CCC*) on osoittautunut tiettyissä tapauksissa hyväksi ratkaisuksi tähän ongelmaan (Ogawa & Piller 2006). Kollektiivisessa asiakkaiden sitouttamisessa potentiaalisille asiakkaille luodaan palvelu ja työkalut, jonka kautta he voivat itse suunnitella ja ideoida esimerkiksi tiettyä tuotetta. Insentiivinä asiakkaille voi toimia vaikka hyväksytyin idean kehittäjän rahallinen palkitseminen ja hänen nimensä julkaiseminen yrityksen internet-sivuilla. Palvelun käyttäjiltä otetaan vastaan ennakkotilauksia tuotteista joko käyttäjän itsensä, tai muiden käyttäjien suunnittelemista

ideoista, jotta heidät saadaan sitoutumaan palveluun ja mahdollisesti tuotantoon menevän tuotteen kysyntää pystytään kartoittamaan. Kollektiivisesta asiakkaiden sitouttamisesta on viime aikoina ryhdytty käyttämään myös termiä ”crowdsourcing”. Crowdsourcing perustuu ajatukseen, jossa suuri joukko innostuneita harrastajia - jotka yritys kutsuu internetissä omilla sivuillaan osallistumaan palveluun - on tuottoisampi kuin pieni joukko kokeneita ammattilaisia. Idea piileekin juuri siinä, että web 2.0 on mahdollistanut teknisesti taitamattomienkin ihmisten osallistumisen online-projekteihin. Tämänkaltainen metodi on yritykselle hyvin kustannustehokas ja mahdollistaa markkinasegmenttien palvelun, ilman että niitä on edes tunnistettu. Internet-sovellukset mahdollistavat täysin avoimen yhteyden asiakkaisiin ja asiakkaan sitoutuminen estää täydelliset epäonnistumiset. Jos ennakkotilauksia ei tule tarpeeksi, tuotteen tai palvelun voi hylätä ennen suuria investointeja. Tämänkaltainen valmistuksen aloittamisen lykkääminen alentaa selvästi riskiä sallien silti suurtuotannon edut. (Ogawa & Piller 2006.)

Edelläkävijäkäyttäjämetsodi (Lead User Method)

Edelläkävijäkäyttäjämetsodi on professori Eric von Hippelin kehittämä tapa käyttäjän mahdollisimman tehokkaaseen osallistamiseen (esim. von Hippel 1986). Metsodi perustuu oletukseen, että keskivertokäyttäjä ei osaa ilmaista kunnolla omia tarpeitaan ja toisaalta ei osaa ennustaa mahdollisesti tulevia tarpeitaan. Edelläkävijäkäyttäjät sen sijaan ovat aktiivisia käyttäjiä, jotka ovat kehityksen ja trendin kärkipäässä ja omaksuvat uudet innovaatiot aina ensimmäisinä. Edelläkävijäkäyttäjät myös innovoivat itse ahkerasti räätälöimällä hankkimiaan tuotteita omiin tarpeisiinsa sopiviksi tai keksimällä kokonaan uusia ratkaisuja (Franke & Shah 2003). He ovat paremmin perillä tietyn tuotekategorian kehityksestä ja mahdollisuuksista ja näin ollen osaavat katsoa tulevaisuuteen ja ennakoida tehokkaammin tulevia trendejä ja tarpeitaan.

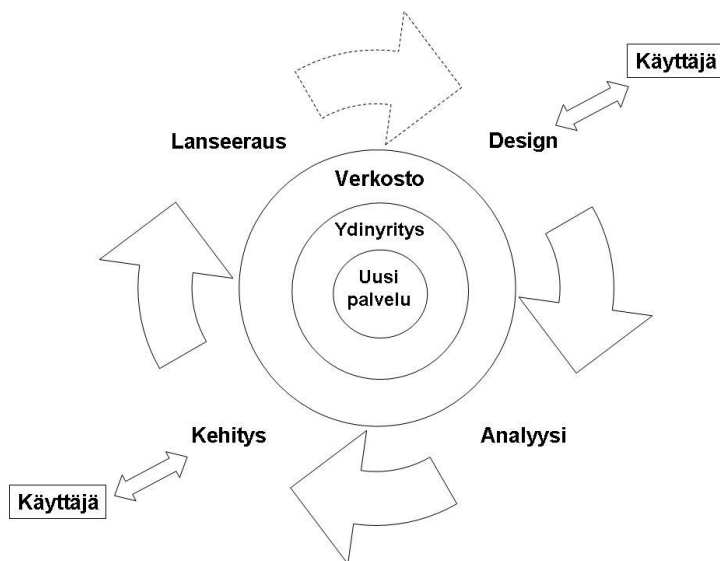
Tarkemmin von Hippel (1986) määrittelee edelläkävijäkäyttäjät asiakkaina, jotka:

- kohtaavat markkinoille tyypillisiä tarpeita, mutta kohtaavat ne ennen muita (kuukausia tai vuosia ennen)
- ovat asemassa, jossa hyötyisivät huomattavasti löytämällä ratkaisun ja tyydytyksen näihin tarpeisiin

Onkin tärkeää, että edelläkävijäkäyttäjät tuodaan yhteen yrityksen suunnitelu- ja markkinointihenkilöstön kanssa. Yhteisissä ongelmanratkaisustunnoissa on suurempi todennäköisyys saada kehitettyä sekä käyttäjien että valmistajien ehdot ja tarpeet täyttäviä ratkaisuja. Ongelmaksi muodostuu lähinnä edelläkävijäkäyttäjien tunnistaminen laajasta käyttäjäjoukosta. Edellä-

kävijäkäyttäjien tunnistaminen suuresta joukosta perustuu pitkälti ajatukselle, jonka mukaan käyttäjät, jotka pystyvät saamaan suurimman nettovoiton ratkaisustaan tiettyyn tarpeeseen myös kuluttavat eniten resursseja tämän ratkaisun ymmärtämiseen ja löytämiseen. (von Hippel 1986.)

Yhteenvedona tutkimuksen teoriaosasta ennen tutkimuksen empiiristä osaa esitetään viitekehystenä oheinen kuvio (ks. kuvio 4 alla).



Kuvio 4 Viitekehys palveluinnovaatioiden kehitysprosessista

Yllä olevassa kuviossa ydinyritys on kehittämässä uutta palvelua verkostonsa kuuluvien yhteistyökumppaneiden kanssa. On oletettavaa, että verkoston rakenne voi muuttua uuden palvelun kehitysprosessin edetessä ja prosessin jokaisessa vaiheessa on mahdollista tilanteen mukaan käyttää ulkopuolisia partnereita. Itse kehitysprosessi on kuvattu Johnsonin ym. (2000) prosessisyklinä, josta on selkeyden vuoksi kuvattu vain päävaiheet: *design*, *analyysi*, *kehitys* ja *lanseeraus*. Kyseiset päävaiheet sisältävät silti alkuperäisessä prosessisyklissä olevat 13 alavaihetta. Lisäyksenä prosessisykliin on tuotu mukaan käyttäjäaspekti. Alamin (2006) tutkimuksen pohjalta sisällytettiin käyttäjän mahdollinen osallistaminen *design*-päävaiheeseen, sillä hänen mukaansa juuri ideoiden luonnissa ja seulonnassa on käyttäjiltä saatava informaatio osoittautunut tehokkaimmaksi. Perustuen puolestaan Scheuing & Johnsonin (1989) uuden palvelun kehitysprosessi-kuvioon (kuvio 1), sisällytettiin käyttäjän mahdollinen osallistaminen myös *kehitys*-päävaiheeseen, sillä tässä vaiheessa tapahtuu muun muassa palvelun suunnittelu ja pilotointi. Tutkimuksen

empiirisessä osassa pyritään selvittämään, kuinka paikkansa pitävä edellä johdettu kuvio on kaupan alalla Suomessa ja tarkemmin Ruokakeskossa.

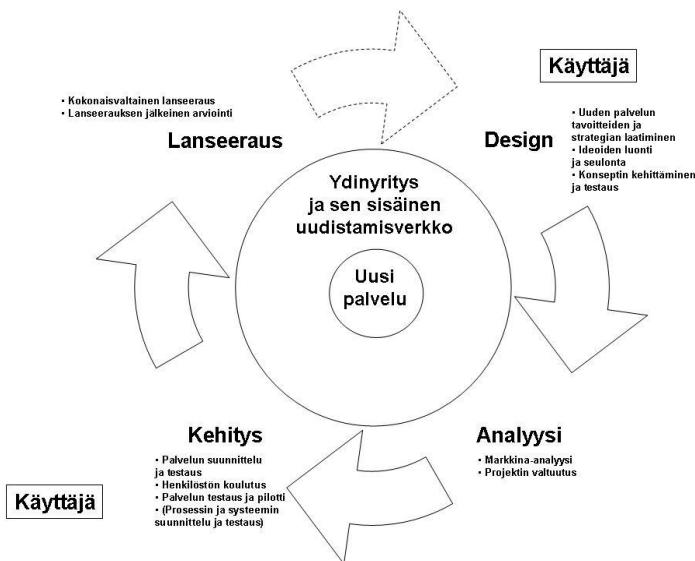
Empiirinen tutkimus

Tutkimus tehtiin KAULIN-tutkimushankkeeseen tapaustutkimuksena ja esimerkkiyrityksenä tarkasteltiin Ruokakeskoa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisten teemahaastatteluiden muodossa ja haastatteluita suoritettiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Tarkastelun kohteina oli kaksi erillistä ja toisistaan riippumatonta Ruokakeskon alaista palveluinnovaatiota ja -uudistusta. Nämä innovaatiot olivat Palvelulla parhaaksi -konsepti ja K-ympäristökauppakonsepti. Palvelulla parhaaksi -konseptin tarkoituksena on luoda parempia asiakaskontakteja, ylittää asiakkaiden palveluodotukset ja tätä kautta saada vaikutukset näkymään myös myyntiluvuissa. K-ympäristökaupan tarkoitus on taasen tarjota kaupan asiakkaille mahdollisuus vastuullisempaan kuluttamiseen.

Johtopäätökset

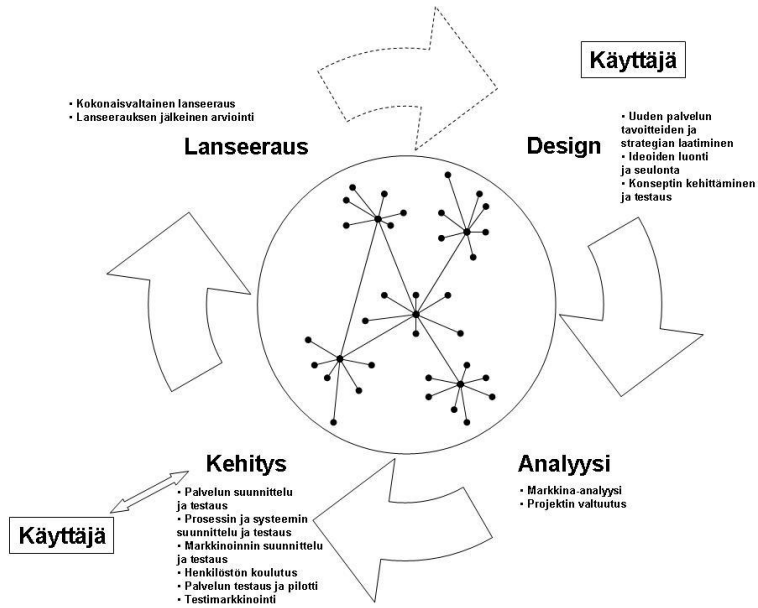
Käyttäen pohjana aikaisemmin luotua viitekehystä esitetään seuraavaksi tutkimustulokset kummastakin esimerkki-innovaatiosta. Palvelulla parhaaksi -konseptin kehitysprosessi (ks. kuvio 5, seuraavalla sivulla) sisälsi oletusten mukaisesti uuden palvelun kehitysprosessin neljä päävaihetta. Alavaiheista puhuttaessa konseptin kehitys-vaiheesta (designpäävaihe) henkilöstön koulutus- ja pilotointivaiheeseen (kehityspäävaihe) tosin siirryttiin huomattavan nopeasti. Markkinointiin ja kehityspäävaiheeseen liittyvät alavaiheet markkinoinnin suunnittelu ja testaus sekä testimarkkinointi puolestaan sivuutettiin kokonaan (ks. taulukko 2, s. 13). Syitä näihin olivat tiukka aikataulu ja päätös olla markkinoimatta palvelua asiakkaille. Kehityspäävaiheeseen sisältyvä prosessin ja systeemin suunnittelu ja testaus-alavaihe suoritettiin hyvin läheisesti palvelun testaus ja pilotti-alavaiheen yhteydessä. Yrityksen ulkopuolisia verkostoja ei Palvelulla parhaaksi -konseptin ympärille luotu, joten viitekehystä poikkeavasti kuvioon on sisällytetty vain ydinyritys ja sen sisäinen poikki-funktionaalinen uudistamisverkko. Käyttäjiä ei konseptin kehityksessä osallistettu lainkaan, joten nuolet käyttäjien ja kehitysprosessin vaiheiden välillä on poistettu kuviosta. Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä kehitystiimin päätös olla markkinoimatta palvelua. Tämä tosin selittää osaltaan vain asiakkaan osallistamattomuutta prosessin kehitys- ja lanseerausvaiheissa. Käyttäjien mielipiteitä ja näkemyksiä kerättiin vain haamuasiakkaiden avulla ja asiakaspalautteilla, jotka liittyvät jo valmiiseen ja lanseerattuun palvelukonseptiin, eivät

niinkään sen designprosessiin. Sen sijaan kauppiaat ja kauppohenkilöt otettiin huomioon, kuten käyttäjän osallistamisteorioiden mukaan asiakkaat kuuluisi ottaa.



Kuvio 5 Palvelulla parhaaksi -konseptin kehitysprosessi

K-ympäristökauppakonseptin osalta kehitysprosessikuvio näyttää jälleen varsin erilaiselta (ks. kuvio 6, seuraavalla sivulla). Itse kehitysprosessin pää- ja alavaiheet etenivät hyvin pitkälti Scheuing & Johnsonin (1989) ja Johnsonin ym. (2000) vaiheiden mukaan, mutta muuten viitekehyksen kuviosta on poikettu. Kehitysprosessin vaiheiden sisällä edettiin varsin iteratiivisesti, sillä analyysivaiheen projektin valtuutus oli jo periaatteessa designvaiheessa saatu. Tämän ansiosta design- ja kehitysvaiheet olivat osittain päällekkäisiä. K-ympäristökaupan yhteyteen rakennettiin varsin laaja verkosto, jossa Ruokakesko on keskeinen toimija. Koska verkostoon kuului myös muita yrityksiä ja niiden sekä Ruokakeskon omia alaverkostoja, on kuviossa kuvattu Barabasin (2002) monikeskinen verkosto (ks. kuvio 3). Käyttäjän osallistamista oli kehitysprosessissa havaittavissa vain kehitysvaiheessa, jolloin asiakkaiden suhtautumista pilotteihin testattiin. Palvelulla parhaaksi -konseptin tavoin käyttäjä on otettu muutoin huomioon vasta valmiin palvelun lanseerauksen jälkeen.



Kuvio 6 K-ympäristökauppakonseptin kehitysprosessi

Taulukko 2 Yhteenveto esimerkki-innovaatioiden NSD-prosesseista

NSD-prosessin päävaiheet (Johnson ym. 2000)	NSD-prosessin alavaiheet (Johnson ym. 2000)	Palvelulla parhaaksi- konseptissa toteutuneet vaiheet	K-ympäristökauppa- konseptissa toteutuneet vaiheet
DESIGN	Uuden palvelun tavoitteiden ja strategian laatiminen	X	X
	Ideoiden luonti ja seulonta	X	X
	Konseptin kehittäminen ja testaus	X	X
ANALYYSI	Markkina-analyysi	X	X
	Projektin valtuutus	X	X
KEHITYS	Palvelun suunnittelu ja testaus	X	X
	Prosessin ja systeemin suunnittelu ja testaus	Yhtä edellisen vaiheen kanssa	X
	Markkinoinnin suunnittelu ja testaus		X
	Henkilöstön koulutus	X	X
	Palvelun testaus ja pilotti	X	X
	Testimarkkinointi		X
LANSEERAUS	Kokonaisvaltainen lanseeraus	X	X
	Lanseerauksen jälkeinen arviointi	X	X

Verkot ja verkostot luodaan kaupan alan yrityksissä hyvin tilannekohtaisesti ja myöskään verkon tai verkoston rakenne ei ole ennaltamäärätty. Lähtökohtana voidaan pitää, että verkostoitumisen liikkeellepanevana voimana toimii ulkopuolisen informaation tarve, eivät niinkään verkostoitumisella saavutettavat kustannussäästöt. Kustannussäästöt nousevat tärkeämpään asemaan vasta verkoston rakennetta mietittäessä.

Käyttäjän osallistamisen puute oli tutkielman suurin poikkeama teorian pohjalta rakennettuun viitekehukseen. Ruokakeskolla palvelun loppukäyttäjän osallistamista ei nähdä tarpeellisenä palvelun kehitysprosessin kannalta. Käyttäjän roolina on vain testata jo valmista palvelua ja tällaisenaankin esiintyä hyvin passiivisena tekijänä. Vaikka monissa haastatteluissa kävi ilmi, että käyttäjälähtöisyys olisi hyvin tavoiteltava päämäärä, ei tämä ainakaan vielä esimerkki-innovaatioissa näkynyt. Olisi suotavaa, että kaupan alalla hyödynnettäisiin käyttäjyhteisöjä ja edelläkävijäkäyttäjiä nykyistä enemmän.

Kehitysehdotuksia liikkeenjohdolle ja ehdotuksia lisätutkimukselle

Käyttäjälähtöisiä innovaatioita ja käyttäjiä osallistamalla saatavaa lähes ilmaista mainosta (*word of mouth*) ei sovi aliarvioida. Markkinasegmenttien

pienentyessä on tärkeää ottaa palvelun käyttäjät mukaan kehitysprosesseihin mahdollisimman aikaisin. Osallistamalla käyttäjiä jo palvelun designvaiheessa saadaan palvelu heti alussa muotoiltua käyttäjien tarpeiden mukaiseksi ja näin myös välttyään myöhemmiltä, kalliimmilta ja vaivalloisilta korjauksilta. Eri-tyisesti internetin ja siellä toimivien käyttäjäyhteisöjen hyödyntäminen on nykypäivänä erittäin tehokasta ja halpaa. Osallistamalla jo toimivan käyttäjäyhteisön toimintaan, tai luomalla innovaation kehitysprosessin ympärille uusia yhteisöjä, yritys pääsee käsiksi suureen määrään ilmaista informaatiota ja uusia kehitysideoita. Esimerkiksi saattamalla näitä yhteisöjä kontaktiin toistensa kanssa webfoorumeilla, teemapäivillä, ryhmäkeskusteluilla jne., voisi paljastua paljonkin hyödyllisiä ja ennen kaikkea ilmaisia ideoita. Usein myös niin sanotut edelläkävijäkäyttäjät hakeutuvat juuri tämänkaltaisiin yhteisöihin. Rakentamalla vielä palvelun luonteesta riippuen erilaisia työkaluja helpottamaan käyttäjäinnovaatiota, saadaan myös käyttäjien osallistumisen kynnystä madallettua.

Tutkimus oli kahdella esimerkki-innovaatiolla (keskittyen yhteen yritykseen) vasta ensikatsaus palveluinnovaatioiden maailmaan kaupan alalla Suomessa eikä tällaisenaan juurikaan yleistettävissä. Tutkimus tuotti silti yllättäviäkin tuloksia, joten lisätutkimukset aiheesta olisivat hyvin mielenkiintoisia. Laajentamalla tutkimusta myös muihin kaupan alan yrityksiin ja ottamalla tarkasteluun enemmän esimerkkitapauksia saataisiin hyvää vertailupintaa jo suoritettuun tutkimukseen. Erityisen mielenkiintoinen olisi kattavampi selvitys palvelun käyttäjän roolista palvelun kehitysprosesseissa. Palveluinnovaatioita ei ole Suomessa liioin tutkittu, joten lisätutkimuksia ei suinkaan tulisi rajoittaa vain kaupan alalle. Myös internetin hyödyntäminen palveluiden kehitysprosesseissa (niin verkostojen luomisessa kuin käyttäjäyhteisöjen valjastamisessakin) ja palveluinnovaatioissa ylipäättään olisi hyvin hedelmällinen lisätutkimusalue. Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä soveltuu erinomaisesti tutkittavaan aiheeseen, joten samankaltaisen tutkimuksen suorittaminen sopii varmasti myös muihin yrityksiin.

Lähteet

- Alam, I. (2002) An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 30(3), 250–261.
- Alam, I. (2006) Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(4), 468–480.

- Barabasi, A. L. (2002) *Linked: The new science of networks*. Perseus Publishing, Cambridge.
- de Brentani, U. – Ragot, E. (1996) Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance? *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 517–530.
- Drejer, I. (2004) Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Vol. 33, 551–562.
- Franke, N. – Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, Vol. 32(1), 157–178.
- Johne, A. & Storey, C. (1998) New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, Vol. 32(3/4), 184–251.
- Johnson, S. P. – Menor, L. J. – Roth, A. V. – Chase, R. B. (2000) A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. *Teoksessa: New service development – creating memorable experiences*, toim. J. A. Fitzsimmons – M. J. Fitzsimmons, 1–32. Sage Publications, Inc.
- de Jong, J. P. J. – Vermeulen, P. A. M. (2003) Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, Vol. 41(9), 844–858.
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2006) Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, 168–182.
- Menor, L. J. – Tatikonda, M. V. – Sampson, S. E. (2002) New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, Vol. 20, 135–157.
- Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. (2006) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuus, Helsinki.
- Ogawa, S. – Piller, F. T. (2006) Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47(2), 63–71.
- Scheuing, E. E. – Johnson, E. M. (1989) A proposed model for new service development. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3(2), 25–34.
- Thomke, S. & von Hippel, E. (2002) Customers as innovators: a new way to create value. *Harvard Business Review*, April, 74–81.
- van Riel, A. C. R. – Lemmink, J. – Ouwersloot, H. (2004) High-technology service innovation success: a decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 348–359.
- von Hippel, E. (1986) Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, Vol. 32(7), 791–804.

- von Hippel, E. (2001) Innovation by user communities: learning from open-source software. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 82–86.
- Zeithaml, V. – Parasuraman, A. – Berry, L. (1985) Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33–46.

HORISONTAALINEN BRÄNDILAAJENNUS STRATEGIANA PÄIVITTÄISTAVARAMARKKI- NOILLA: BRÄNDILAAJENNUKSEN AVULLA UUTEEN TUOTEKATEGORIAAN

Nuutinen Tuuli

Johdanto

Brändilaaennuksen avulla uuteen tuotekategoriaan

Markkinatrendit synnyttävät uusia tuotekategorioita, joihin monet yritykset lanseeraavat uutuustuotteita. Tämä tapahtuu yhä useammin brändilaaennuksen muodossa. Yritykset pyrkivät hyödyntämään olemassa olevia brändejään, koska uuden brändin kehittäminen on kallista ja aikaa vievää. Brändin nimen sanotaankin olevan yrityksen tärkeintä omaisuutta. (Tauber 1988, 28; Aaker & Keller 1990, 47.) Brändilaaennuksen käyttö yrityksen brändistrategiana on yleinen käytäntö ja onnistuessaan se mahdollistaa monien hyötyjen toteutumisen yritykselle. Mutta sen käyttö voi myös olla hyvin riskialtista. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut brändilaaennus voi vahingoittaa yrityksen alkuperäistä tuotetta ja luoda negatiivisia mielleyhtymiä brändiä kohtaan. (Aaker & Keller 1990, 47.)

Kotler (2003, 418) määrittelee *brändin* nimeksi, termiksi, symboliksi tai näiden yhdistelmäksi, joka yksilöi tuotteen valmistajan tai myyjän erottaen sen kilpailijoista. *Brändipääoma* taas määritellään usein lisäarvoksi, jota brändin nimi lisää tuotteeseen (Katsanis & Pitta 1995, 52). Kellerin (2003, 67) mukaan brändipääoma syntyy, kun kuluttaja on tietoinen brändistä ja brändi on kuluttajalle tuttu sekä kuluttajalla on voimakkaita, ainutlaatuisia ja myönteisiä mielikuvia brändistä. Brändipääoma koostuu siis tietoisuudesta ja mielikuvista. Joissain tapauksissa tietoisuus yksin riittää johtamaan brändin valintaan, mutta usein tarvitaan myös myönteisiä ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä erottamaan brändi sen kilpailijoista. Brändipääoma liittyy hyvin läheisesti brändilaaennukseen, koska yrityksen tavoitteena on, että kuluttaja yhdistää alkuperäiseen brändiin liittämänsä positiiviset mielleyhtymät laajennukseen (Katsanis & Pitta 1995, 54). Brändilaaennuksia on perinteisesti pidetty luontaisina luksus-tuotteiden kategoriassa (Kapferer 1997, 226), mutta brändilaaennuksesta on tullut yleinen strategia niin päivittäistavaramarkkinoilla kuin esimerkiksi auto-

ja elektroniikkateollisuudessa. Kellerin (2003, 581) mukaan jopa 80–90 % uusista tuotteista olisi brändilaaennuksia.

Ambler ja Styles (1997, 222) esittävät artikkelissaan, että uusien tuotteiden lanseeraaminen brändilaaennuksina pitäisi nähdä ennemminkin brändin kehittämisenä, ei niinkään uuden tuotteen kehittämisenä. Monet kansainväliset yritykset ovat viime aikoina järjestäneet uudelleen brändiportfolioitansa ja vähentäneet brändien määrää tavoitteenaan saavuttaa yhtenäisempi brändiarkkitehtuuri. Yritykset ovat havainneet paremmaksi keskittyä muutamaan ydinbrändiin ja laajentaa näitä brändeja kuin yrittää hallita ja kehittää kymmeniä brändeja. (Njissen & Agustin 2005, 34.) Useat tutkijat pitävät brändilaaennusta hyvänä brändistrategiana, mutta sitä vastaan on esitetty myös kritiikkiä. (Aaker 1990; Tauber 1981; Sharp 1993, 11.)

Taylor (2004, 13) esittää kirjassaan, että brändilaaennuksesta on tullut liian suosittu strategia ja hänen mielestään monen yrityksen olisi syytä palata "yksi idea, yksi brändi" -strategiaan, vaikkakin siinä saatetaan menettää brändilaaennuksen tuomia hyötyjä. Taylor korostaa, että kysymys ei usein ole siitä kannattaako yrityksen laajentaa brändiään vaan siitä, milloin se kannattaa tehdä. Monet yritykset näkevät brändilaaennuksen houkuttelevana strategiana, joka on halvempi ja riskittömämpi tapa lanseerata uusi tuote. Todellisuudessa hyödyt saattavat kuitenkin jäädä haittojen varjoon ja monet brändilaaennuksista epäonnistuvat jo alkutaipaleella. Tämä johtuu usein siitä, että yritykset lanseeraavat laajennuksen, joka täyttää yrityksen omat tarpeet, mutta ei ota huomioon kuluttajaa eikä tarjoa mitään lisäarvoa kuluttajalle. Kun yritys suunnittelee brändin laajentamista, on sen otettava huomioon myös, mitä lisäarvoa tuotteesta on vähittäiskaupalle. Vähittäiskaupan hyväksyntä brändilaaennukselle on ehdoton edellytys brändilaaennuksen menestymiselle. Myymälöiden hyllytila ei ole kasvanut lähimainkaan samassa suhteessa tuotemäärän kasvun kanssa ja kun uutuustuotteita tarjotaan valikoimiin jatkuvasti, on jostain luovuttava (Tenhunen 2009, 16).

Suomen päivittäistavarakaupan rakenne on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Selvimmin tämä rakennemuutos on ilmennyt kaupan voimakkaana ketjuuntumisena. (Kautto & Lindblom 2004, 7.) Ketjuuntumiseen vaikuttavia syitä ovat muun muassa toimialan sisäinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, kuluttajien vaikutusvalta ja tavarantoimittajien vaikutusvalta. Tavarantoimittajat kanavoivatkin merkittäviä markkinointivaroja suoraan vähittäiskauppaan, erityisesti suurille kauppayksiköille, varmistaakseen tuotteidensa saatavuuden kauppojen valikoimissa. (Kautto & Lindblom 2004, 20–27.) Valikoimien hallinta määrittää sen tuotevalikoiman, joka kuluttajille tarjotaan kyseisessä tavararyhmässä sekä ne kriteerit, joiden mukaan ryhmän tuotenimikkeet otetaan mukaan tai poistetaan valikoimista. Kun tarkastellaan valikoimien hallintaa laajemmin,

huomataan, että päivittäistavarakaupan alalla ketjujen valikoimien runko muodostuu edelleen pitkälti tavarantoimittajien merkkituotteista. Tavarantoimittajien merkkituotteiden osuus on tällä hetkellä noin 90 prosenttia ketjun kauppohen kokonaisvalikoimasta. (Kautto & Lindblom 2004, 98.)

Ketjuun kuuluvan kaupan perusvalikoiman suunnittelee valikoimatyöryhmä. Valikoimaryhmän tehtävä on haastavaa, koska kuluttajien tarpeet ja ostohalut ovat yhä vaikeammin ennustettavissa. Monet kuluttajat eivät tiedä kauppaan tullessaan, mitä he haluavat ostaa. (Kautto & Lindblom 2004, 99.) Tämän vuoksi myymälä- eli shopper -markkinoinnilla on yhä suurempi rooli, koska myymälässä tavoitetaan kaikki ostoksilla käyvät asiakkaat. Perinteinen shopper-markkinointi tarkoittaa kaupassa nähtävää ja kuultavaa tv- ja äänimainontaa, lattiateippauksia tai erikseen toteutettavia promootioita. Asiakkaaseen eli shopperiin saatetaan vedota myös esimerkiksi tuotepakkauksilla tai erottuvilla esillepanoilla. (Tenhunen 2009, 15.) Kaupasta haetaan usein uusia ideoita, nautintoja ja elämyksiä, joten ketjun tuotetarjonnan on oltava riittävän laaja ja riittävän usein vaihtuva. (Kautto & Lindblom 2004, 99.) Kun kauppa määrittelee ketjun tuotetarjontaa, on huomioitava tavarantoimittajien kyky vastata kuluttajien kysyntään ja toimittaa tuotteita tasaisesti ketjuun kuuluviin kauppoihin. Valikoimien hallinta on suurelta osin ketjun ja tavarantoimittajien yhteistyötä. Ketjulla ja tavarantoimittajilla voi kuitenkin helposti syntyä näkemuseroja, jotka johtuvat siitä, että osapuolet arvioivat tuotteiden menekin eri tavoin. (Kautto & Lindblom 2004, 101.)

Näiden edellä esitettyjen näkökulmien valossa on ymmärrettävää, että yhä useammat yritykset pyrkivät hyödyntämään olemassa olevia brändejään lanseerattessaan uusia tuotteita, koska tällöin tuotteen menestyminen sekä kuluttajien että vähittäiskaupan keskuudessa on todennäköisesti helpompaa kuin täysin uuden brändin tapauksessa.

Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia *horisontaalista brändilaaajennusta strategiana päivittäistavaramarkkinoilla*. Ensimmäisenä osaongelmana tutkittiin *mitä hyötyjä yritys voi saavuttaa brändilaaajennuksella*. Toisena osaongelmana tutkittiin *mitä riskejä brändilaaajennus sisältää*. Kolmantena osaongelmana tutkittiin *brändilaaajennuksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä*.

Brändia voidaan laajentaa monella eri tapaa. Tyypillinen tapa on jakaa brändin laajentamisen strategiat horisontaaliseen ja vertikaaliseen laajentamiseen (Katsanis & Pitta 1995, 60). Horisontaalinen brändilaaajennus voidaan jakaa *linjalaajennukseen* (line extension) ja *kategorialaaajennukseen* (category extension). Linjalaajennuksessa brändia laajennetaan samassa tuotekategoriasa uuteen markkinasegmenttiin. Coca-Cola light on esimerkki tästä, koska sen

kohderyhmä on uusi, mutta tuote kuuluu kuitenkin samaan tuotekategoriaan kuin alkuperäinen tuote. Brändin laajentaminen uuteen tuotekategoriaan on kategorialaajennus, esimerkiksi Mars-suklaapatukan laajentaminen Mars-jäätelöksi. (Aaker & Keller 1990, 27.) Tiivistäen voidaan sanoa linjalaajennuksen olevan luonteeltaan puolustava, kun taas kategorialaajennus on luonteeltaan enemmän hyökkäävä strategia (Panwar & Bapat 2007, 83). Vertikaalisella laajennuksella taas tarkoitetaan uuden brändin lanseeraamista samassa tuotekategoriassa, mutta eri hinta- tai laatutasolla. Vertikaalinen brändilaajennus voidaan toteuttaa joko ylös- tai alaspäin. (Katsanis & Pitta 1995, 60.) Suurin osa viimeaikaisesta tutkimuksesta on keskittynyt tarkastelemaan brändin laajentamista horisontaalisesti ja se valittiin näkökulmaksi myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa linjalaajennus jätettiin tarkastelun ulkopuolelle ja termiä brändilaajennus käytettiin tässä tutkielmassa synonyymina kategorialaajennukselle.

Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat keskittyneet suurelta osin siihen, miten kuluttaja arvioi brändilaajennusta ja siihen, mitkä tekijät vaikuttavat brändilaajennuksen onnistumiseen. Tässä tutkielmassa keskityttiin tutkimaan tuotteita valmistavan yrityksen näkökulmaa ja sitä, millainen on markkinoivan yrityksen mielestä ideaali brändilaajennus. Tutkimuksissa on usein laiminlyöty se näkökulma, miten hyvin yritysten suunnitelmat brändilaajennuksista vastaavat kuluttajien tarpeita ja onko näiden näkemysten välillä ristiriitaa. Myös mittarit, joita yritykset käyttävät arvioidessaan erilaisia vaihtoehtoja brändilaajennukselle, jätetään usein huomiotta. (Njissen & Agustin 2005, 34.) Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, millainen merkitys vähittäiskaupalla on brändilaajennuksen pääsyyn kuluttajien ulottuville, miten vähittäiskauppa suhtautuu brändilaajennuksiin ja miten valmistajat vakuuttavat jakelijan brändilaajennuksen myyntipotentiaalista. Tässä tutkielmassa termejä vähittäiskauppa ja jakelija käytettiin synonyymeina. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan vertikaalisesti integroitunutta, ketjuliiketoimintamallilla toimivaa jakeluyritystä. Samoin termiä tavarantoimittaja käytettiin synonyymina valmistajalle, jolla viitataan tuotteita valmistavaan yritykseen.

Tutkielmassa esiteltiin kaksi päivittäistavaramarkkinoilla toteutettua brändilaajennusta case-tapauksina. Nämä case-esimerkit ovat Unileverin Knorr Vie-tuote ja Raision Elovena-välipalajuoma. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla brändilaajennuksen toteuttaneen yrityksen työntekijöitä, jotka ovat olleet mukana brändilaajennuksen suunnittelussa ja lanseerauksessa. Tutkimusta varten haastateltiin myös ketjuliiketoimintamallilla toimivan jakeluyrityksen osto-osaston edustajia, jotta saatiin esiin heidän näkemyksiään brändilaajennuksia kohtaan. Näkökulmaksi valittiin päivittäistavaramarkkinat, koska brändilaajennusta käytetään paljon tällä sektorilla ja päivittäistavarasegmentissä toteutettu brändilaajennusprosessi sisältää paljon erityispiirteitä johtuen päivittäis-

tavarakaupan nopeasta rytmistä ja kilpailevien tuotteiden laajasta valikoimasta.

Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen case-tutkimus. Tutkimukseksi valittiin laadullinen tutkimus, koska se sopi parhaiten tutkimuksen luonteeseen, jonka tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa tutkimuskohteena olevista tapauksista. Laadullinen tutkimus määritellään usein kvantitatiivisen (eli yleensä tilastollisen) tutkimuksen vastakohtaksi. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on kuitenkin paljon yhteistä, esimerkiksi vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja siitä, että tulokset pitää perustella. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30.)

Case- eli tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Case voi olla esimerkiksi yritys tai sen yksikkö tai esimerkiksi verkosto. Case voi olla myös yksilö, tapahtuma tai ajallisesti rajautuva prosessi. Kyseessä ei ole puhtaasti menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen ym. 2005, 154.) Case-tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita muutoksesta eli prosessista, joka on usein ajankohdainen, mutta se voi olla myös historiallinen. (Kovalainen 2007.) *Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittavia tapauksia haluttiin kuvata ja eritellä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jolloin case-tutkimus oli tähän parhaiten soveltuva menetelmä.*

Tapaustutkimuksia on erityyppisiä, esimerkiksi historiallinen, prosessuaalinen ja vertaileva tapaustutkimus. Tässä tutkielmassa käytettiin vertailevaa tapaustutkimusta, jossa tutkittiin useampaa kuin yhtä tapausta. Tapausten valintakriteereinä voi toimia samanlaisuus, erilaisuus tai poikkeavuus. (Kovalainen 2007.) Tässä tutkielmassa tapausten valintakriteerinä käytettiin samanlaisuutta, jotta pystyttiin vertailemaan tapausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla tutkimukseen liittyviä kysymyksiä voitiin kysyä suoraan henkilöltä, joka on ollut asioiden kanssa tekemisissä ja näin saatiin yksityiskohtaista tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. Haastattelu mahdollisti myös kysymysten tarkentamisen haastattelutilanteessa. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaas-

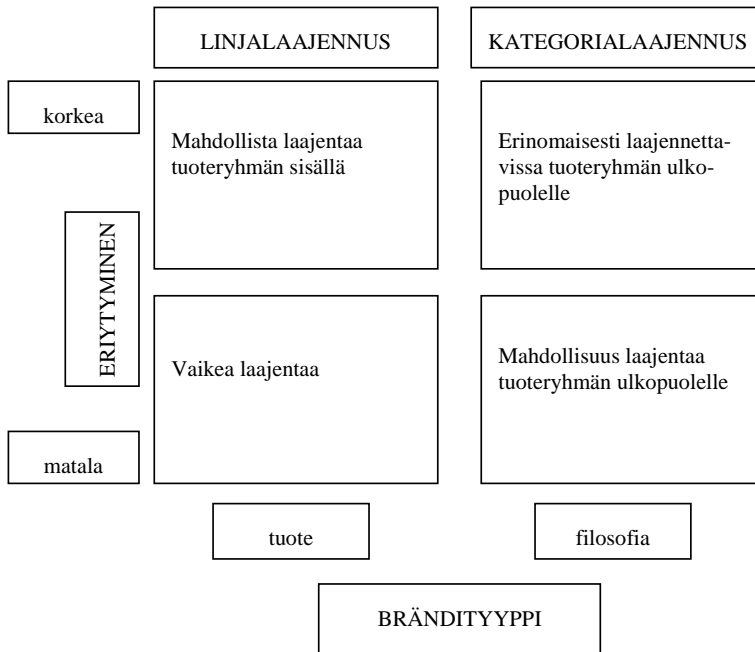
tattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena on saada vastauksia sekä miksi että miten -kysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös mahdollisuus vertailla ja saada yksityiskohtaisempaa aineistoa (Kovalainen 2007).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei siis satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 160.) *Tarkoituksena oli haastattelujen avulla selvittää, mikä on brändilaaajennuksen toteuttaneen yrityksen näkemys brändilaaajennuksen hyödyistä ja riskeistä. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa siitä, mikä on yrityksen käsitys vähittäiskaupan suhtautumisesta brändilaaajennuksiin ja toisaalta taas tarkastella, mikä on vähittäiskaupan mielipide brändilaaajennuksia kohtaan ja tutkia, ovatko nämä käsitykset ristiriidassa keskenään.*

Teoreettinen tausta

Brändin kategorialaaajennus

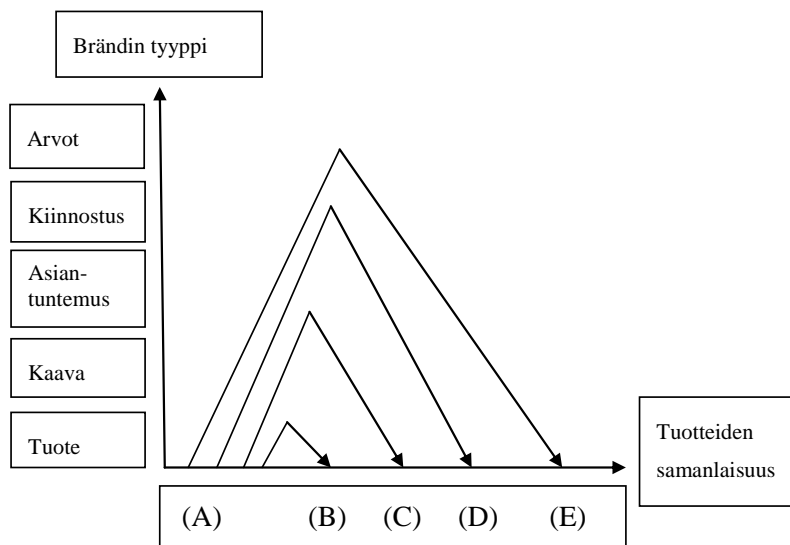
Brändin laajentamisella tarkoitetaan sitä, että yritys käyttää olemassa olevaa brändin nimeä hyödykseen lanseeratessaan uuden tuotteen (Katsanis & Pitta 1995, 51). Termillä emobrändi (parent brand) tarkoitetaan yrityksen alkuperäistä tuotetta, jonka alle uusi tuote lanseerataan. (Keller 2003, 577.) Brändin kategorialaaajennusta tarkasteltiin tässä tutkielmassa Gadin (2001, 194–197) ja Kapfererin (1997, 225–256) esittämien mallien avulla, joissa brändin laajentumismahdollisuuksia tarkastellaan emobrändin ja laajennuksen välisen etäisyyden avulla. Gadin mallin mukaan brändin laajentumismahdollisuuteen vaikuttaa brändityyppi ja brändin eriytyminen eli se, millainen markkina-asema brändillä on. (ks. kuvio 1)



Kuvio 1 Brändin laajentaminen (Gad 2001, 195)

Monet muotibrändit ovat onnistuneesti laajentaneet brändejään eri tuoteryhmiin, kun taas kauppaketjujen omat brändit ovat usein tuotetyyppibrändejä, joilla on heikompi ja vähemmän eriytynyt asema markkinoilla ja näin ollen niiden laajentaminen toiseen tuoteryhmään on hankalaa. Useimmat brändit kuitenkin sijoittuvat välimaastoon, jolloin niiden laajentaminen ainakin tuoteryhmän sisällä on mahdollista. (Gad 2001, 194–195.)

Kapferer (1997, 225–256) taas arvioi sitä, kuinka pitkälle brändiä voidaan laajentaa. Hän tuo esiin ne haasteet, jotka yritys kohtaa laajentaessaan brändiä. (ks. kuvio 2)



Kuvio 2 Brändin laajentumismahdollisuudet (Kapferer 1997, 256)

Kuviossa A tarkoittaa emobrändiä. Kun emobrändin ja laajennuksen välinen etäisyys kasvaa ja samanlaisuus vähenee, brändin tarkoitus ja status muuttuvat. Tiivistetysti ilmaistuna brändit, jotka perustuvat vain tuotteelle ja joilla ei ole syvällistä identiteettiä, eivät pysty laajentumaan kovin pitkälle. Mitä pidemmälle brändi haluaa laajentua alkuperäisestä tuotteestaan, sitä enemmän sen täytyy olla hankkinut ylimääräistä arvoa brändilleen. (Kapferer 1997, 256–258.)

Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös brändilaajennuksen taustalla oleviin tekijöihin. Njissen ja Agustin (2005, 36–37) ovat havainnoineet, että brändilaajennukseen liittyvään päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä voivat olla emobrändin ominaisuudet, potentiaalisen brändilaajennuksen ominaisuudet sekä brändiportfolion ominaisuudet. Myös Ambler ja Styles (1997, 227–233) ovat tutkineet sitä, miten yritykset laajentavat päivittäistavarabrändejään. Tutkimuksen mukaan keskeisimmät tekijät brändilaajennuspäätösten takana ovat kuluttajien tarpeet, kilpailu ja teknologia. Muita tekijöitä olivat halu käyttää brändin nimi täysimääräisesti hyödykseen, laajentaa tietyn tuotteen sovelusta teollisesta käytöstä kuluttajien käyttöön ja ylimääräisen tuotantokapasiteetin hyödyntäminen. Tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että yrityksen kannattaa selkeyttää brändistrategiaansa eli onko yrityksen tavoitteena brändien kehittäminen ja yrityksen kasvu vai onko kyseessä vastaus kilpailijoiden toimenpiteisiin. (Ambler & Styles 1997, 229.)

Brändilaaennuksen hyödyt ja riskit

Onnistuessaan brändilaaennus sisältää monia hyötyjä ja nämä hyödyt voidaan väljästi jakaa niihin, jotka helpottavat uuden tuotteen pääsyä markkinoille ja niihin, jotka hyödyttävät emobrändiä tai yritystä ylipäättään. (Keller 2003, 581.) Brändin laajentaminen eri tuotekategorioiden voi tehdä brändistrategian selkeämmäksi ja parantaa sen rakennetta. Toiseksi tämä strategia luo taloudellista hyötyä, sillä brändin nimen ylläpitämisen kustannukset voidaan jakaa monelle eri liiketoiminta-alueelle. Kolmantena hyötynä voidaan pitää sitä, että brändin yhdistäminen eri tuotekategorioiden lisää näkyvyyttä ja pyrkii vakuuttamaan kuluttajat siitä, että yrityksellä on kykyjä menestyä eri tuotealueilla. (Aaker 1996, 294–295.)

Uuden tuotteen esitleminen laajenuksena myös vähentää kuluttajan kokemaa riskiä. Kuluttaja on yleensä halukkaampi kokeilemaan tunnetun brändin lanseeraamaa uutta tuotetta. (Keller 2003, 583.) Tunnetun brändin nimen liittäminen uuteen tuotteeseen vähentää kuluttajan kokemaa riskiä, koska se tarkoittaa, että kyseessä on vakiintunut yritys, joka seisoo tuotteen takana ja tarjoaa hyvälaatuisia tuotteita. (Aaker 1990, 49.)

Kun uusi tuote esitellään brändinlaajenuksena, jakelijat on helpompi vakuuttaa ottamaan uusi tuote valikoimiinsa ja mainostamaan uutta tuotetta. Tutkimuksissa on todettu brändin maineen vaikuttavan suuresti siihen, mitä tuotteita vähittäiskauppa hyväksyy valikoimiinsa. (Keller 2003, 584.) Yritys myös hyötyy, kun sen ei tarvitse mainoskampanjassaan luoda tietoisuutta sekä brändistä että uudesta tuotteesta vaan se voi keskittyä kokonaan uuteen tuotteeseen. Yleisesti on todettu olevan helpompaa luoda yhteys uuden tuotteen ja brändin välille, jos kuluttaja on jo tietoinen brändistä verrattuna tilanteeseen, jossa ensin pitää luoda tietoisuus brändistä ja sitten yhdistää uusi tuote brändiin kuluttajien mielissä. (Keller 2003, 584.) Vakiintuneen brändin nimen käyttö brändilaaennuksessa helpottaa kuluttajaa tunnistamaan tuotteen ja helpottaa yritystä viestimään uudesta tuotteesta. (Aaker 1990, 49.)

Huolimatta brändilaaennuksen potentiaalisista eduista, se sisältää myös monia epäonnistumisen mahdollisuuksia. On mahdollista, että brändilaaennus herättää kuluttajissa negatiivisia mielleyhtymiä, jotka voivat vahingoittaa emobrändiä. (Aaker 1990, 52.) Jos brändilaaennus synnyttää sellaisia mielleyhtymiä, jotka ovat ristiriidassa emobrändiin liitettyjen mielikuvien kanssa, kuluttaja saattaa muuttaa käsitystään emobrändistä huonompaan suuntaan. (Keller 2003, 595.) On myös tärkeää, että laajennus sopii yhteen emobrändin kanssa. Laajenuksessa ei saa olla myöskään ristiriitaisuuksia emobrändin kanssa, jotka voivat aiheuttaa hämmennystä ja epäilyksiä. Jos esimerkiksi premium-brändiä laajennetaan arkipäiväiseen tuotteeseen, kuluttajasta voi tuntua, että nimi ei tuo lisäarvoa, mutta nostaa hintaa. (Aaker 1990, 51.)

Ambler ja Styles (1997, 224) analysoivat artikkelissaan brändilaaajennukseen liittyviä riskejä. Brändilaaajennuksen lanseeraamiseen tarkoitettujen varojen puute, brändiuskollisuudesta koituvien hyötyjen yliarviointi sekä huono yhteensopivuus emobrändin ja laajennuksen välillä ovat brändilaaajennukseen liittyviä riskejä. Emobrändiin liittyviä riskejä taas ovat brändin maineen heikentyminen, negatiiviset vaikutukset emobrändiin ja logistinen tai tuotannollinen tehottomuus.

Lane (1998, 75) puolestaan toteaa artikkelissaan, että brändin laajentamisen negatiiviset seuraukset voivat olla melko vakavia. Joissain tapauksissa niistä voi olla jopa mahdotonta selviytyä. Usein laajentamisesta syntyvät positiiviset vaikutukset näkyvät välittömästi, mutta negatiiviset seuraukset näkyvät ehkä vasta vuosien päästä, joka näin ollen vaikeuttaa brändilaaajennukseen liittyvien päätösten tekemistä. Yrityksen on tärkeää ottaa huomioon negatiivisen tuloksen mahdollisuus ja arvioida brändin laajentumismahdollisuus eli sen kyky tuottaa pitkäaikaista taloudellista hyötyä.

Brändilaaajennuksen menestymiseen vaikuttavat tekijät

Völckner ja Sattler (2006, 30) jaottelevat brändilaaajennuksen menestymiseen vaikuttavat tekijät relevantteihin ja välttämättömiin tekijöihin sekä vähemmän tärkeisiin tekijöihin. Viisi tärkeintä tekijää brändilaaajennuksen onnistumisen kannalta ovat emobrändin ja brändilaaajennuksen yhteensopivuus, markkinointiviestintä, vähittäiskaupan hyväksyntä, emobrändin vakuuttavuus ja kuluttajan kokemus emobrändistä. Vähemmän relevantteja tekijöitä ovat yrityksen tai brändin aiemmat laajennukset ja kuluttajan innovatiivisuus. Tämän lisäksi menestymiseen vaikuttavana tekijänä on tarkasteltu Sullivanin (1992, 793) esittelemää mallia siitä, kannattaako brändilaaajennus lanseerata markkinoille pioneerina vai seuraajana. Myös Hem, Chernatony ja Iversen (2003, 799) ovat tutkineet brändilaaajennuksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja havainneet yhteensopivuuden, brändin maineen, kuluttajan kokeman riskin ja kuluttajan innovatiivisuuden vaikuttavan brändilaaajennuksen menestymiseen.

Brändilaaajennuksen tutkiminen on suurilta osin keskittynyt siihen, miten kuluttaja arvioi brändilaaajennusta ja miten kuluttaja kokee laajennuksen. Tutkimuksissa on pitkälti keskitytty selvittämään emobrändin ja brändilaaajennuksen välisen yhteensopivuuden merkitystä brändilaaajennuksen menestymisen kannalta. Viime aikoina vähittäiskaupan vaikutus brändilaaajennuksen menestymiseen on kuitenkin herättänyt huomiota ja tutkijat ovat tarkastelleet brändilaaajennusta myös tästä näkökulmasta.

Kirjallisuudessa myös esitetään, että ensimmäisenä markkinoille tuleva tuote eli pioneeri saavuttaa eniten hyötyjä, ja tätä strategiaa pidetäänkin tavoiteltavana sekä tutkijoiden että yritysten keskuudessa. Tämä strategia ei kuiten-

kaan välttämättä ole sopiva brändilaaajennuksille. Brändilaaajennus liittyy kiinteästi emobrändiin ja sillä on sen vuoksi erilainen markkinakapasiteetti kuin uusilla brändeillä. (Sullivan 1992, 793.) Ensinnäkin nuorilla markkinoilla epäonnistumisen riski on suurempi ja toiseksi ideaalisimmat asemointi-strategiat ovat selvillä vasta, kun markkinat ovat kypsemät. Nuorilla markkinoilla brändiltä vaaditaan joustavuutta sopeutua uuteen markkinatilanteeseen. Brändilaaajennukset ovat taas vähemmän joustavia johtuen siitä, että ne ovat tiukasti sidoksissa emobrändin imagoon, joka on yleensä hyvin vakiintunut. Sharp (1993, 15) kiteyttää, että jos yritys päättää käyttää brändilaaajennusta, on se usein parempi tuoda markkinoille seuraajana kuin pioneerina. Huolimatta siitä, että brändilaaajennukset tulevat vasta myöhemmille markkinoille, ne saavuttavat keskimääräistä suuremman markkinaosuuden. (Sullivan 1992, 804.) Tästä johtuen brändilaaajennukset eivät useinkaan ole innovatiivisia vaan ennemminkin kopioivat markkinoilla jo olevia tuotteita. (Sharp 1993, 15.)

Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tutkijan tulkinta aineiston tuloksista ja vastata tutkimuksen osaongelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia horisontaalista brändilaaajennusta strategiana päivittäistavaramarkkinoilla. Osaongelmina tutkittiin brändilaaajennuksen hyötyjä, riskejä ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustuloksia tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston vuoropuheluna.

Brändilaaajennus on suosittu strategia juuri sen sisältämien hyötyjen takia. On kuitenkin kyseenalaistettava, perustuuko yritysten halu laajentaa brändiään oikeaan kiinnostukseen kehittää brändiä vai toiveeseen helposta keinosta kylvää lisää rahaa olemassa olevalla brändillä. Brändilaaajennus on yleensä onnistunut vain silloin, kun sen suunnittelemiseen ja toteuttamiseen on oikeasti uhrattu aikaa. Brändilaaajennus, joka ei tarjoa lisäarvoa, tuskin menestyy markkinoilla. Tutkimuksen perusteella kaksi brändilaaajennukseen liitettävää hyötyä nousivat esiin tarkasteltavasta aineistosta. *Ensimmäiseksi kuluttajan kynnys kokeilla uutta tuotetta on pienempi, jos se esitellään brändilaaajennuksena. Brändilaaajennus vähentää siis kuluttajan kokemaa riskiä.* Tämä havainto toistui sekä kirjallisuudessa että haastateltavien kommentoissa. *Toiseksi brändilaaajennuksen taustalla vaikutti voimakkaasti tavoite uudistaa tai nykyaikaistaa alkuperäistä brändiä.* Sekä Elovena välipalajuoman että Knorr Vien tavoitteena oli emobrändin raikastaminen ja nykyaikaistaminen. Emobrändin imagon uusiminen kuului myös teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin hyötyihin.

Brändilaaajennuksen käyttöön sisältyy kuitenkin huomattava määrä riskejä, jotka realisoituessaan voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen olemassa ole-

viin tuotteisiin. *Sekä Elovena-välipalajuoman että Knorr Vien kohdalla haasteeksi koettiin tuotteen segmentointi, koska molemmat tuotteet olivat tuotekategoriansa ensimmäisiä tuotteita.* Segmentointi on tuotteiden lanseerauksen jälkeen kuitenkin selkeytynyt, koska tuotekategoriaan on tullut kilpailijoita ja kokonaissegmentti on nyt hallitumpi. *Myös vahvat mielikuvat emobrändistä voivat haitata brändilaaajennuksen omaksumista, erityisesti tilanteessa, jossa tuotteella on paljon uutuusarvoa.* Elovena-välipalajuoman haasteena oli saada tuotteen juotavuusominaisuus läpi, koska brändin aiemmat tuotteet ovat olleet kiinteässä muodossa ja kuluttajien mielissä elävät vahvat mielikuvat perinteisistä kaurahiutaleista Elovenan yhteydessä.

Brändilaaajennuksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä selkeimmin nousi esiin markkinointiviestintä ja vähittäiskaupan hyväksyntä. *Markkinointiviestinnällä, erityisesti mainonnalla ja menekinedistämällä on aineiston mukaan erittäin suuri merkitys brändilaaajennuksen menestymiseen.* Molempien tuotteiden kohdalla oli erittäin tärkeää saada kuluttajat kokeilemaan tuotetta, joten tuotenäytteiden jakaminen koettiin välttämättömäksi. Näytteiden jakaminen on toimiva käytäntö erityisesti päivittäistavaroiden kanssa ja se on helppo tapa tehdä tuote tunnetuksi kuluttajien keskuudessa. Molemmissa case-esimerkeissä mainontaa käytettiin monipuolisesti tuotteen lanseeraamisen tukena muun muassa tv-mainonnan, printtimainonnan ja Internetin muodossa. Suurista mainospanostuksista johtuen brändilaaajennus ei kuitenkaan ole edullinen tapa lanseerata uusi tuote, joten kirjallisuudessa brändilaaajennuksen hyötyinä esitetyt kustannussäästöt eivät ainakaan esimerkkeinä käytettyjen laajennusten yhteydessä pidä paikkaansa.

Vähittäiskauppa ja jakelijat suhtautuvat positiivisesti brändilaaajennuksiin ja brändilaaajennukset saavat useimmiten helpommin hyllytilaa, koska erityisesti isoilla brändituotteiden valmistajilla on yleensä isommat prosessit ja huolellisesti suunniteltu markkinointituki takana. Tällöin jakelija voi luottaa tavarantoimittajan toimitusvarmuuteen ja mahdollisesti jakaa enemmän tietoa tavarantoimittajalle, jos tiedon jakamisesta on hyötyä molemmille osapuolille. Brändilaaajennuksen on tuotettava lisäarvoa, koska muuten se ei kiinnosta kuluttajaa eikä pääse kaupan valikoimiin. *Tavarantoimittajan on hallittava kokonaisuus eli brändin lisäksi hinta, tuotteen laatu, maku, logistiikka, markkinointi ja pakkaus.* Hyvä brändi itsessään ei riitä vaan tärkeintä on, että kokonaisuus toimii.

Tässä tutkielmassa käy ilmi, että silloin kun brändilaaajennus on lähtenyt kuluttajien tarpeesta, sen menestyminen on todennäköisempää. Molemmat case-esimerkit ovat saaneet alkunsa kuluttajien tarpeesta, jolloin niille on tiedetty olevan kysyntää markkinoilla. Tämän vuoksi kuluttajatutkimuksen tekeminen ja elintarvikkeiden markkinatrendien seuraaminen on erittäin tärkeää. *Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että täysin uuden tuotekategorian*

luominen brändilajennuksen avulla voi onnistua, vaikka kirjallisuudessa on esitetty tämän strategian olevan hankala toteuttaa. Pitkäjänteisen tutkimus- ja suunnittelutyön, aktiivisen mainonnan ja vähittäiskaupan hyväksynnän avulla uuden tuotekategorian luominen brändilajennuksen avulla on mahdollista. Tulosten perusteella voidaan myös esittää, että markkinoivan yrityksen ja jakelijan näkemykset tuotteen hyödyistä ja riskeistä sekä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä olivat suurelta osin yhteneväiset.

Tässä tutkimuksessa yhdistyy sekä tuotteita valmistavan yrityksen että jakelijan näkemys case-tapauksina käytettyjen tuotteiden brändilajennusprosesista. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja tapauksia on vain kaksi, ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä tilastollisia yleistyksiä. Esitettyjen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta näiden kahden laajennuksen onnistuneen, jos mittarina käytetään tuotteiden markkinoilla oloaika. Knorr Vien lanseerauksesta on kulunut kolme vuotta ja Elovena-välipalajuoman lanseerauksesta kaksi ja puoli vuotta ja molemmat tuotteet ovat edelleen markkinoilla. Haastatteluissa kävi ilmi, että jos tuote ei vuoden kuluessa lanseerauksesta ole menestynyt ja löytänyt paikkaa kuluttajien ostoskorissa, se menettää hyllypaikkansa. Huonomenekkinen tuote ei palvele kauppaa eikä tuotetta valmistavaa yritystä, jolloin brändilajennus on parempi vetää pois markkinoilta, jottei se vahingoita emobrändiä. Elovena-välipalajuoman menestymistä edesauttoi Elovenan vahva ja perinteikäs brändi-imago sekä tuoteperheen aikaisemmat laajennukset, jolloin kuluttajien oli helpompi omaksua uusi tuote. Knorr Vien kohdalla taas laajennus sijoittui melko kauas alkuperäisestä brändistä, mutta vahvan markkinoinnin ja tunnetun brändin voimalla sekin löysi paikkansa markkinoilta.

Tulevaisuudessa jatkotutkimusmahdollisuuksia voisi olla yksittäisen kauppiaan näkökulman tutkiminen brändilajennuksia kohtaan. Ketjumallilla toimivan kaupan osto-osaston näkökulma voi olla eriävä verrattuna esimerkiksi pienen lähimarketin kauppiaaseen, jolle hyllytilan puute on konkreettisempi ja kaupan valikoimaan vaikuttavat hyllytilan lisäksi muun muassa kaupan sijainti ja asiakkaiden toiveet. Myös kahden ketjumallilla toimivan jakeluyrityksen vertaaminen voisi tuoda esille uusia näkökulmia, esimerkiksi eroavatko näiden yritysten strategiat siinä, miten uusiin tuotteisiin ja brändilajennuksiin suhtaudutaan.

Brändin laajentumismahdollisuus on vahvasti sidoksissa emobrändiin, sillä emobrändiin liitetyt arvot ja miellelyhtymät määrittelevät sen, mihin asti brändi pystyy laajentumaan. Brändiä kannattaa laajentaa vain niihin tuotekategorioihin, joissa emobrändiin liitettyjä ominaisuuksia arvostetaan. Elovenan ei siis olisi järkevää laajentua esimerkiksi makeisten tuotekategoriaan, jossa Elove-
naan liitetyllä miellelyhtymällä, terveellisyydellä, ei ole suurtakaan painoarvoa. Yhteenvetona voidaankin todeta, että brändilajennuksen menestymiseen vai-

kuttavat monet tekijät, joiden merkitys vaihtelee eri tuotekategorioissa. Esi-merkiksi päivittäistavaroiden kohdalla merkittäväksi tekijäksi nousee brändi-laajennuksen tarjoama lisäarvo: koska tarjontaa on runsaasti ja kilpailu on kovaa, tuotteen on pakko tarjota kuluttajalle jotain uutta menestyäkseen. Myös markkinointiviestinnän merkitys korostuu, koska erottautuminen on yksi brändi-laajennuksen menestymisen avaintekijöistä. Lopuksi voidaan todeta, että brändi-laajennuksen onnistuminen on monen tekijän summa, jossa myös oikealla ajoituksella on tärkeä merkitys huolellisen suunnittelun ja toteutuksen lisäksi.

Lähteet

- Aaker D. A. – Keller, K. L. (1990) Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), 27–41.
- Aaker, D. A. (1990) Brand extensions: the good, the bad, and the ugly. *Sloan Management Review*, Vol. 31(4), 47–56.
- Aaker, D. A. (1996) *Building strong brands*. The Free Press, New York.
- Ambler, T. – Styles, C. (1997) Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6(4), 222–234.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Gad, T. (2001) *4D-Brändimalli – menetelmä tulevaisuuden brändin luomiseen*. (Alkuteos: 4D branding. Cracking the corporate code of the network economy 2000, käänös Margit Heinämäki) Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hem, L. E. – Chernatony, L. – Iversen, N. M. (2003) Factors influencing successful brand extensions. *Journal of Marketing Management*, Vol. 19(7/8), 781–806.
- Hirsjärvi, S – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 13. uud. p. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kapferer, J. N. (1997) *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. 2. uud. p. Kogan Page, London.
- Katsanis, D. A. – Pitta, L. P. (1995) Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12(4), 51–64.
- Kautto, M. – Lindblom, A. (2004) *Ketju - kaupan liiketoiminta*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

- Keller, K. L. (2003) *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. 2. uud. p. Pearson Education, New Jersey.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, P. (2003) *Marketing management*. Pearson Education, New Jersey.
- Kovalainen, A. (2007) YLM-luentokurssi, TuKKK syksy 2007.
- Lane, V. R. (1998) *Brand leverage power: the critical role of brand balance*. *Business Horizons*, January-February 1998, 75–84.
- Njissen, E. J. – Agustin, C. (2005) Brand extensions: A manager's perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. 13(1), 33–49.
- Panwar, J. S. – Bapat, D. (2007) New product launch strategies: Insights from distributors' survey. *South Asian Journal of Management*, Vol. 14(2), 82–91.
- Sharp, B. M. (1993) Managing brand extension. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10(3), 11–17.
- Sullivan, M. W. (1992) Brand extensions: when to use them. *Management Science*, Vol. 38(6), 793–806.
- Tauber, E. M. (1981) Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, Vol. 24(2), 36–41.
- Tauber, E. M. (1988) Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*. Vol. 28, (August/September), 26–30.
- Taylor, D. (2004) *Brand stretch: why 1 in 2 brand extensions fail and how to beat the odds: a brandgym workout*. John Wiley & Sons: England.
- Tenhunen, L. (2009) *Tuote myydään vasta kaupassa*. Merkki Tammi-huhtikuu 2009.
- Völckner, F. – Sattler, H. (2006) Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, Vol. 70, April, 18–34.

TUOTETIEDON JAKAMINEN KAUPAN ARVOVERKOSTOSSA – TAPAUSTUTKIMUS KESKON ARVOVERKOSTOSTA

Ohtonen Kim

Johdanto

Kaupan alalla, ja erityisesti päivittäistavarakaupassa, tuotteiden lukumäärä on suuri, minkä lisäksi nykypäivän kuluttajat haluavat yksittäisestä tuotteesta yhä monipuolisempaa tietoa, kuten esimerkiksi alkuperätietoja ja ravintoainesisältöjä. Tämä tarkoittaa yhä kasvavaa työmäärää tuotetietojen ylläpidossa ja lisää haasteita organisaatioiden välisessä tuotetiedon välityksessä ja sen tietovirran koordinoinnissa. Tuotteen perustamisen jälkeen tuotemuutosten välitys ja lopulta tuotteen poistaminen ovat vieläkin ongelmallisempia prosesseja, joiden tehokkaampi toiminta vaatisi informaatiovirran koordinoinnin huomattavaa tehostamista.

Edellä mainittujen tuotetietojen hallintaan liittyvien ongelmien seurauksena arvoverkoston yritysten kustannukset kasvavat paitsi tuotteiden moninkertaisen perustamisen myötä, myös ristiriitaisten tuotetietojen aiheuttamien virheiden selvittelyn johdosta. Välitettäessä tapahtumatietoja, kuten esimerkiksi laskuja, kertautuvat tuotetietovirheet prosessin loppuvaiheessa. Eräiden selvitysten mukaan jopa 45% yritysten vastaanottamista sähköisistä laskuista vaatii manuaalista selvittelyä tuotetietovirheiden takia, jolloin luonnollisesti sähköisestä laskutuksesta saatava hyöty kuihtuu helposti kasaan. Samoin joissain tapauksissa jopa 30% kauppojen tuotetiedosta on virheellistä (Bowling et al. 2004). Tällä tutkimuksella pyritään osaltaan hakemaan ratkaisua näihin ongelmiin pyrkimällä selvittämään keinoja tuotetietovirtojen koordinoinnin parantamiseen. Koska ongelma koskee periaatteessa kaikkia arvoverkoston yrityksiä, hyödyttävät tämän tutkimuksen tulokset useaa yritystä, ei vain yhtä.

Tässä tutkimuksessa pääpaino on tiedon jakamisessa. Suuri määrä empiiristä todistusaineistoa osoittaa, että organisaatiot jotka kykenevät jakamaan tietoa tehokkaasti, toimivat tuottavammin kuin organisaatiot, jotka jakavat tietoa vähemmän tehokkaasti (ks. esim. Baum & Ingram, 1998; Darr et al. 1995). Vaikka tiedon jakaminen on tärkeää minkä tahansa liiketoimintaverkoston toiminnan kannalta, se on erityisen tärkeää arvoverkostossa, koska se vaikuttaa suoraan arvon syntymiseen arvoverkoston eri toimijoiden välillä (Timonen & Ylitalo).

Tutkimuksen tarkoitus

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus lisätä ymmärrystä siitä, millä tavoilla tuotetietojen hallintaa ja ylläpitoa on mahdollista tehostaa kaupan arvoverkostossa. Tutkimuksessa tutkitaan siis tuotetietojen hallintaa arvoverkoston eri yritysten välillä. Tutkimuksen pääongelma on: Miten tiedon jakaminen toteutuu kaupan arvoverkostossa?

Pääongelma jakautuu edelleen seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tiedon luonne vaikuttaa tiedon jakamiseen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen motivaatioon jakaa tietoa?
- Millä tavoin voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia jakaa tietoa?
- Mikä vaikutus organisaatiokulttuurilla on tiedon jakamiseen yritysten välillä?

Tehokkaalla tuotetiedon hallinnalla tarkoitetaan sitä, että tarpeellista ja laadukasta tietoa on saatavissa oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikeille ihmisille, auttamassa tekemään oikean (osto)päätöksen. Tiedonhallinnan määritelmiin ja tavoitteisiin palaamme myöhemmissä luvuissa.

Tiedonhallinnan tutkimusta voidaan tehdä useilla eri tasoilla, kuten yksilö-, ryhmä-, yritys- tai toimialatasolla. Tämän seurauksena tiedonhallinnan tutkimus on jakautunut myös organisaation sisäistä tiedonhallintaa ja organisaatioiden välistä tiedonhallintaa tutkivaksi. Tämä tutkimus käsittelee organisaatioiden välistä, tai organisaatorajat ylittävää, tiedonhallintaa. Käsiteltävä tiedonhallinnan taso on yritys- ja toimialataso.

Teoreettinen viitekehys

Tiedonhallinta (knowledge management) on muodostunut usean tieteen yhdistelmänä. Tästä seuraa väistämättä, että tiedonhallintaan ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Esimerkiksi Dalkir (2005, 4) on tutkimuksessaan tunnistanut yli 100 julkaistua määritelmää tiedonhallinnalle. Hlupic (et al. 2002) puolestaan on listannut 18 tiedonhallinnan määritelmää, jotka kattavasti edustavat tiedonhallinnan eri näkökulmia.

Tiedon jakaminen on tiedonhallinnan keskeinen tehtävä, joka myös tässä tutkimuksessa on keskeisellä sijalla. Tiedon jakamisen tuovat määritelmissään esille Huysman & de Wit (2000), De Jarnet (1996) ja myös tavallaan Petrash (1996). Tiedonhallinta nähdään usein myös prosessina, joka koostuu erilaisista tehtävistä, kuten esimerkiksi Bassi (1997) ja De Jarnet (Mt.) toteavat määritelmissään. Tiedonhallintaprosessin lopputulemana nähdään eri määritelmissä

päätöksenteko (Petrash, 1996), arvon luominen (O'Dell, 1997 ja Beckman, 1999) sekä yrityksen tavoitteiden saavuttaminen ja suorituskyvyn parannus (Van der Spek & Spijkervet, 1997; Beckman, 1999).

Tätä tutkimusta varten voimme edellä mainituista määritelmistä johtaen määritellä tiedonhallinnan prosessiksi, jonka lopputuloksena asiakkaan tai kulluttajan kokema arvo kasvaa ja organisaation suorituskyky paranee. Keskeinen tekijä tiedonhallinnassa on tiedon jakaminen, johon vaikuttavia tekijöitä tässä tutkimuksessa kartoitetaan

Tiedon jakaminen kahden tai useamman toimijan (yksilön tai organisaation) välillä voidaan määritellä prosessiksi, jossa yhden toimijan tieto saavuttaa toisen toimijan (Cutler, 1989). Tiedonjakamisprosessi voi toimia usealla eri tavalla, vaihdellen sähköisestä tiedonsiirrosta kasvotusten tapahtuvaan tiedonjakamiseen. Tiedon luonne määrittää välineen tai välineet, joita tiedonjakamisessa hyödynnetään (Mentzas et al. 2006).

Becker ja Knudsen ovat tutkineet tiedon jakamisen määritelmiä, ja heidän mukaansa tiedon jakamisprosessin määritelmän tulee sisältää kolme kohtaa. Ensiksi, tiedon jakamisen tarkoitus tulisi määrittää. Toiseksi, vastaanottajan käyttö tiedolle pitäisi määrittää tiedonjakoprosessin loppuun viimeiseksi vaiheeksi. Ja kolmanneksi, kaikki komponentit liittyen prosessia edeltäviin tekijöihin, mekanismeihin ja lopputulokseen tulisi olla selvillä, jotta olisi mahdollista saada kattava käsitys tiedonjakamisprosessista. Erityisesti prosessin lopputulos tulisi olla täsmällisesti määritetty.

Carlsson (2001) väittää, että tiedonhallinnan on tultava verkostokeskittyneeksi, mikäli tietokeskittyneet yritykset haluavat saavuttaa ja säilyttää kilpailuetua tiedonhallinnasta. Tukea tälle väitteelle saadaan lukuisista empiirisistä tutkimuksista. Esimerkiksi Von Hippelin (1988) mukaan yrityksen toimittajat ja asiakkaat olivat sen ensisijainen innovaation lähde. Von Hippelin (mt.) mukaan verkosto, joka jakaa erinomaisesti tietoa käyttäjien, valmistajien ja toimittajien kesken, ylittää parempiin innovaatioihin kuin verkosto, jolla on vähemmän tehokkaita tiedonjakotoiminnot. Myös muut tutkimukset (esimerkiksi Miles et al. 2000, Boisot 1998) osoittavat verkostojen tärkeyden sekä myös sen, että verkostot voivat olla tehokkaita kaikissa tiedonhallinnan prosesseissa, tiedon luonnista tiedon käyttöön ja soveltamiseen.

Tiedonjakamiseen verkostoissa liittyy lukuisia ongelmia. Jopa parhaiden olosuhteiden vallitessa tiedon jakaminen on monimutkainen prosessi (Hendriks, 1999; Lessard & Zaheer, 1996). Aiemmankin tutkimuksen perusteella tiedon jakamiseen verkostoissa liittyy useita haasteita. Dyerin ja Nobeokan (2000) mukaan nämä haasteet liittyvät kolmeen perussyyn: Verkoston jäseniltä puuttuu motivaatio osallistua ja jakaa avoimesti tietoa verkostossa, vapaamatkustajien ongelma ja kustannukset jotka liittyvät siihen, että etsitään mahdollisuuksia jakaa tietoa. Toisaalta, tiedon jakamista organisaatioiden vä-

lillä voi estää myös pelko kilpailuedun menettämisestä arvokkaan tiedon jakamisen myötä (Sun & Scott, 2005).

Myös erot yrityskulttuureissa ja käytännöissä voivat luoda tilanteita, jotka hankaloittavat tiedon jakamista. Yhteentörmäyksiä voi sattua henkilökohtaisten eroavaisuuksien takia tai erilaisista arvoista johtuen. Myös olemassa olevat suhteet kahden tai useamman yrityksen välillä sekä se miten näitä suhteita johdetaan, vaikuttaa tiedon jakamiseen. Esimerkiksi jos tiedon jakamiselle ei ole asetettu yhteisiä päämääriä tai jos menneisyydessä tapahtuneet kokemukset aiheuttavat epäluottamusta ja eivät rohkaise tiedon jakamiseen (Larsson et al. 1998).

Myös Ylinen (2002) on tutkinut tiedon jakamista verkostoissa. Hänen mukaansa heterogeenisten verkostojen ohjaus vaatii verkostoon kuuluvilta organisaatioilta keski-näistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus edellyttää Ylisen (2002, s. 36) mukaan verkoston sisällä avoimuutta, ymmärrystä ja luottamusta, siis eräänlaisen verkoston yhteisen kulttuurin syntymistä. Ylinen (2002, s. 266) toteaa, että tiedon kulun ja jakamisen tulisi olla avointa verkoston eri osissa, jolloin verkoston jäsenet palkitsevat sen toimimalla samalla tavalla. Avoimuus ja tiedon jakaminen luovat positiivisen kierteen sekä työn tekemisessä että tiedon jalostamisessakin ja lisäävät näin verkoston jäsenten välistä luottamusta. (Vainio 2005, 52).

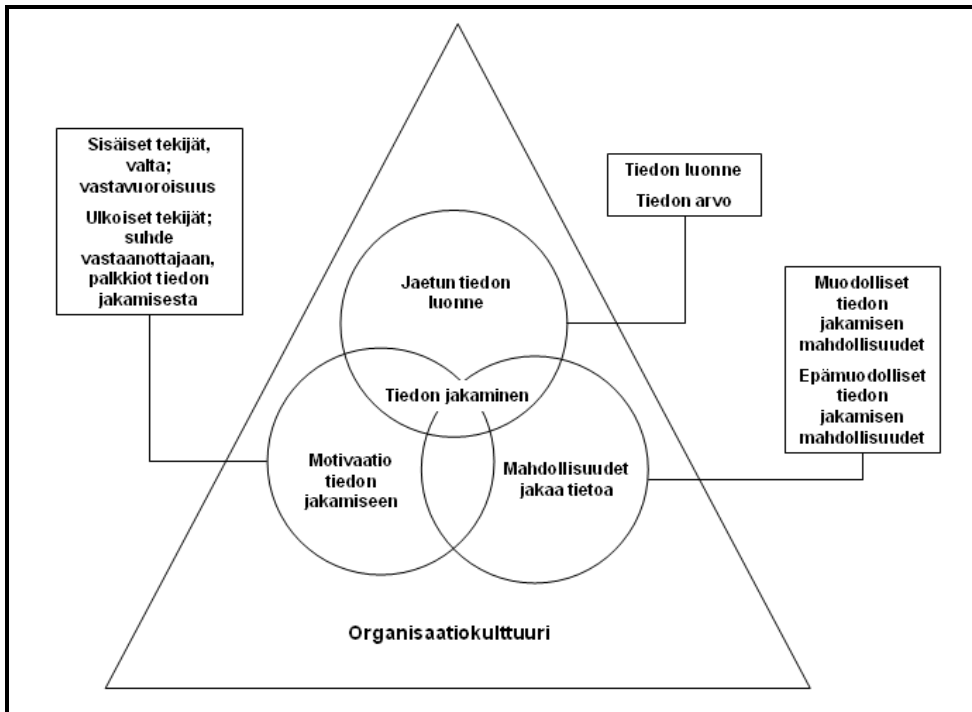
Vallankäyttö sopii huonosti heterogeenisten verkostojen ohjaukseen. Liiallinen vallan-käyttö johtaa tiedon laadun romahtamiseen, vuorovaikutuksen vähentymiseen ja lopulta näiden seurauksena tietopääoman käyttökelvottomuuteen. Viisaalla vallankäytöllä voidaan kuitenkin ohjata verkoston infrastruktuurin rakentumista, mutta infrastruktuurin hyödyntäminen eli tietojen jakaminen tulee jättää vapaaehtoisuuden varaan (Ylinen 2002, s. 209). Snowden (2002, s. 102) toteaa, että tiedon jakamisen tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen. Hän perustelee tätä sillä yksinkertaisella syyllä, ettemme voi koskaan varmuudella tietää, käyttäkö joku tietojaan. Tämän vuoksi emme siis voi myöskään pakottaa ketään jakamaan tietojaan. (Vainio 2005, 52).

Pelko kilpailuedun menettämisestä tai tiedon luovuttamisesta kilpailijan haltuun saattaa myös osaltaan estää tiedon jakamista. Tieto on kilpailukyvyn lähde, ja organisaatioiden välisen yhteistyön seurauksena tapahtuva tiedon jakaminen lisää jokaisen organisaation tietopääomaa ja näin myös niiden kilpailukykyä. (Loebbecke et al. 1999, s. 14-15). Tietoa ei voida kuitenkaan pitää puhtaasti julkisena hyödykkeenä. Tiedon määrä ei vähene sitä jaettaessa ja kulutettaessa samoin kuin esimerkiksi tuotteiden, mutta sen arvo tietoa jakaneelle organisaatiolle voi kuitenkin pienentyä. Tämän vuoksi organisaatioiden välisessä tiedon jakamisessa tärkeää on se, missä suhteessa organisaation tietopääoma kasvaa verrattuna sen kilpailijoihin.

Organisaation ei kannata jakaa tietoa, jos yhteistyöllä saavutetut edut ovat pienempiä kuin tiedon yksinhallinnan luovuttamisesta aiheutuneet tappiot. Organisaation tulee siis verrata tiedon yksinhallinnan etuja sen jakamisen etuihin eli miettiä, kannattaako tietoa hyödyntää vain sisäisesti vai kannattaako tietoa jakaa myös muiden organisaatioiden kanssa. (Appleyard 1996, s. 140). Loebbecken et al. (1999, s. 15) mukaan tässä vaiheessa on tärkeää selvittää, kuinka paljon ja mitä tietoa organisaation kannattaa jakaa sekä milloin, kenen kanssa ja missä olosuhteissa tämän tiedon jakamisen tulee tapahtua.

Organisaatioiden välisessä tiedon jakamisessakin tulee olla erityisen tarkkana, jotta aina säilytetään tietyt kilpailukyvyn takaavat tiedot oman organisaation hallussa. Tallman et al. (2004, s. 267) toteavat, että organisaatio ei saa luovuttaa kaikkia tietojaan yhteistyökumppaneilleen. Osa tiedoista tulee jättää organisaation yksinhallintaan kilpailukyvyn säilyttämiseksi myös organisaatiotasolla. Organisaatiolle onkin tärkeä määrittää, mitä tietoja sen kannattaa jakaa muiden organisaatioiden kanssa ja mitkä tiedot tulisi jättää sen yksinhallintaan (Loebbecke et al. 1999, s. 15).

Timonen ja Ylitalo ovat tutkineet tiedon jakamista Suomen elintarviketeollisuuden arvoverkostossa. He ovat tutkimustaan varten muokanneet Ipen (2003) kehittämää mallia tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 1). Tämän mallin mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavat tiedon luonne, motivaatio tiedon jakamiseen sekä mahdollisuudet tiedon jakamiseen. Kaiken taustalla vaikuttaa yrityksen kulttuuri. Seuraavaksi tarkastelemme tätä viitekehystä ja sen eri osatekijöitä tarkemmin.



Kuvio 1 Tiedon jakamisen viitekehys (Timonen & Ylitalo, mukailen Ipe, 2003)

Jaetun *tiedon luonteella* voidaan tarkoittaa sitä, minkä tyyppisestä tiedosta on kyse. Tieto voi olla puhtaasti informaatiota ja sitten jalostetumpaa tietoa. Kaupan arverkostossa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi numeerista menekki-informaatiota täydennyksen tueksi, tai sitten tarkemmin analysoitua tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä.

Myös tiedon arvo liittyy tiedon luonteeseen, luonnollisesti mitä arvokkaampaa tieto on, sitä vähemmän sitä halutaan jakaa. Jälleen edelliseen esimerkkiin viitaten, esimerkiksi automaattiseen täydennystilaamiseen liittyvä tietoa jaetaan vapaaehtoisesti, mutta esimerkiksi asiakassegmenttien ostokäyttäytymiseen liittyvää tietoa jaetaan vähemmän, koska se on arvokkaampaa.

Motivaatioon jakaa tietoa vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät; sisäisiin tekijöihin liittyy valta, jonka koetaan liittyvän tietoon sekä vastavuoroisuus, joka syntyy tiedon jakamisen tuloksena. Ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat tiedon jakamisen motivaatioon puolestaan vaikuttavat yritysten välisen suhteiden luonne sekä palkkiot joita saadaan tiedon jakamisesta. (Ipe, 2003). Luottamuksen puute on usein kriittinen este tiedon jakamiselle. Timosen ja Ylitalon tutkimuksen mukaan epäluottamus johtuu usein huonoista kokemuksista menneisyydessä.

Se seikka, että muodollisia aloitteita tai palkkioita tiedon jakamiselle ei ole, muodostaa myös esteen tiedon jakamiselle. Erityisesti tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät todennäköisesti jaa tietoa ilman voimakasta henkilökohtaista motivaatiota. (Stenmark, 2001).

Mahdollisuudet jakaa tietoa voivat olla sekä muodollisia että epämuodollisia luonteeltaan. Muodolliset mahdollisuudet tiedon jakamiseen sisältävät esimerkiksi koulutusohjelmat, strukturoidut työtiimit ja tietojärjestelmät, jotka edesauttavat tiedon jakamista (Ipe, 2003). Timosen ja Ylitalon tutkimuksen mukaan tiedon jakamista tukevat tietojärjestelmät ovat vasta kehitteillä suomalaisessa elintarviketeollisuudessa.

Ipen (2003) mukaan epämuodolliset mahdollisuudet jakaa tietoa sisältävät esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet ja sosiaaliset verkostot, jotka edistävät tiedon jakamista. Luottamuksen puuttuessa ihmisillä on kasvava tarve epämuodollisille mahdollisuuksille jakaa tietoa (Andrews & Delahaye, 2000). Timonen ja Ylitalo toteavat kuitenkin, että heidän tutkimuksensa mukaan suomalaisessa elintarviketeollisuudessa keskittyminen informaatioon ja tietojärjestelmiin jollain tapaa estää näiden epämuodollisten mahdollisuuksien käyttöä.

Organisaatiokulttuuri muodostaa oletukset siitä, mikä tieto on arvokasta ja milloin tietoa pitää jakaa, eli luo kontekstin tiedon jakamiselle (ks. esim de Long & Fahey, 2000; Larsson et al. 1998). Timosen ja Ylitalon tutkimuksen mukaan suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä organisaatiokulttuurit eivät rohkaise tiedon jakamiseen. Monet yritykset rohkaisevat sisäiseen tiedon jakamiseen ja avoimuuteen, mutta ulkoinen tiedon jakaminen koetaan "pakollisena pahana".

Timonen ja Ylitalo väittävät myös, että suomalaisten kaupparyhmittymien vahva valta-asema luo entistä enemmän esteitä tiedon jakamiselle. Samassa tutkimuksessa todetaan myös, että kaupparyhmittymillä on erittäin voimakas neuvotteluasema, ja tämä on tehnyt niistä itsetietoisia ja röyhkeitä tavarantoi-
mittajia kohtaan. Tämä alistava asenne on jollain tasolla heikentänyt yhteistyösuhteita yritysten välillä, ja selkeästi vaikuttaa tiedon jakamisen asenteisiin.

Metodologia

Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa on kvalitatiivinen. Tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Koskinen et. al. (2005, 154) toteaa, että kyseessä ei ole puhtaasti menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka ydin on tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut ovat varmaankin yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä opinnäytetöissä. Myös yleisemmin niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissäkin teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä (Koskinen et. al. 2005, 105).

Tämä tutkimus tehdään osana Kaulin-tutkimushanketta. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin Kaulin-hankkeessa mukana olevien yritysten edustajia. Haastateltavat yritykset edustivat kaupan alaa ja elintarviketeollisuutta. Lisäksi, koska tutkimuksessa haluttiin laajempaa näkökulmaa arvoverkoston eri toimijoilta, haastateltiin myös IT-alan ja logistiikka-alan yrityksiä.

Tässä tutkimuksessa suoritettiin viisi teemahaastattelua. Haastattelut suunniteltiin huolellisesti etukäteen ja niiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkija oli valmistautunut haastatteluihin myös lisäkysymyksillä, joilla keskustelua saataisiin tarvittaessa käyntiin ja ohjattua oikeaan suuntaan. Haastateltavat valittiin siten, että heillä katsottiin olevan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Näin pyrittiin kohtuullisen pienellä haastattelujen määrällä saamaan kuitenkin mahdollisimman informatiivinen aineisto. Tämä vaatimus täyttyi hyvin, aineisto sisälsi hyvin paljon erilaista, tutkimukselle kuitenkin oleellista informaatiota.

Aineistoa voidaan sanoa myös olevan riittävästi kylläntymisen näkökulmasta. Keskeisissä teemoissa haastateltavien näkemykset olivat samansuuntaisia, eli kylläntymistä tapahtui. Myöskään täysin päinvastaisia näkemyksiä tutkimusteemoihin liittyen ei esiintynyt. Keskeisin asia aineiston riittävyden arvioinnissa on kuitenkin se, saadaanko tutkimusarvoitus ratkaistua aineiston avulla. Tämä vaatimus tuli täytettyä.

Tulokset

Kaikissa tätä tutkimusta varten haastatelluissa yrityksissä tiedolla johtaminen koettiin erittäin merkittävänä asiana. Jo nykytilassa päätöksenteko perustuu hyvin pitkälle erilaiseen numeeriseen, analysoituun tietoon. Yksikään haastateltavista yrityksistä ei katsonut oman tiedolla johtamisensa olevan "valmiilla" tai erittäin hyvällä tasolla. Päinvastoin, lähes kaikki haastateltavat myönsivät että tiedolla johtamisessa on vielä parannettavaa, vaikka kehitystä katsottiinkin tapahtuneen.

Yhtenäisen, ajanmukaisen ja oikean tiedon merkitys kasvaa arvoverkoston yrityksissä koko ajan. Tieto pitää olla päättäjien saatavissa oikea-aikaisesti ja mahdollisimman nopeasti. Yhtäältä nähdään että tietoa pitää pystyä jalostamaan edelleen päätöksenteon välineeksi, toisaalta tiedolla johtamisessa kaivattiin myös tietynlaista yksinkertaistamista ja virtaviivaistamista. Voitaisiin sa-

noa, että tiedolla johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että oikea tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vaikka kaupan alan yrityksillä on todella paljon tietoa käytössään, koetaan tiedolla johtaminen kuitenkin myös haasteena. Tietomassasta on osattava hakea liiketoiminnalle relevantti tieto. Myös tiedon kulkeminen eri liiketoimintayksiköiden sisällä koettiin joissain yrityksissä ajoittain ongelmalliseksi

Tulevaisuuden haasteina nähtiin esimerkiksi monikanavaisuuden lisääntyminen, tietoa pitää pystyä hallitsemaan kustannustehokkaasti ja mielellään keskitetysti, kun se pitää samanaikaisesti saada esimerkiksi kuluttajan saataville monen kanavan kautta. Eräs haastateltava kuvasi nykytilannetta siten, että tällä hetkellä ollaan tietojen raportointiasteella, eli että yrityksen hallussa olevasta tiedosta tehdään erilaisia raportteja, mutta niiden hyödyntäminen ei olisi sillä tasolla millä sen pitäisi olla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää nimenomaan tuotetiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä kaupan arvoverkostossa. Tutkimustoimeksiannossa tehtiin rajaus, jossa tuotetiedot rajattiin koskemaan ainoastaan päivittäistavaratuotteita. Samoin tarkoitus oli, että tämän tutkimuksen kohteena ovat ainoastaan tuoteperustiedot eli niin sanottu master data. Tämä tarkoittaa siis pelkästään tuotteen ominaisuuksia kuvaavia tietoja, jotka ovat luettavissa esimerkiksi tuoteselosteista.

Keskeisin tiedonjakovälinen päivittäistavarakaupassa teollisuuden ja kaupan välillä on Sinfos -tuotetietopankki. Sinfoksessa ovat mukana kaikki merkittävät toimijat, ja sinne tallennetaan tuotteista keskeiset tuoteperustiedot. Tuotetietoa ylläpidetään myös erilaisiin yritysten omiin tietojärjestelmiin, joista osa on integroitu keskenään ja osa ei. Jos arvoverkostoa ajatellaan kokonaisuutena, olisi tietysti ideaalista, mikäli esimerkiksi Sinfosta pystyisi hyödyntämään mahdollisimman paljon ja toisaalta samoja tietoja ei syötettäisi moneen kertaan arvoverkoston eri yrityksissä. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty kovinkaan yksityiskohtaisesti, millä tavoin tietoa tallennetaan ja moneenko kertaan asia itse asiassa tehdään arvoketjun eri osissa. Kuitenkin eräässäkin haastatellussa yrityksessä päädyimme siihen, että käytännössä sama tuotetieto syötetään kolmeen eri kertaan pelkästään yhdessä yrityksessä.

Yhteenvetona tuotetiedon jakamisen nykytilasta voisi todeta, että Sinfoksella on merkittävä rooli ainakin teollisuuden ja kaupan välisessä yhteistyössä. Kehittämiskohteina tunnistettiin tässä vaiheessa ainakin integraation lisääminen joidenkin yritysten osalta, eli että tietoja saisi ladattua Sinfokseen automaattisesti omista tietojärjestelmistä. Nykytilanne, jossa tietoja syötetään useisiin järjestelmiin ja jaetaan Sinfoksen lisäksi esimerkiksi excel-pohjilla, näyttäisi olevan yleisesti tiedossa. Arvoverkoston yrityksissä vallitsee varsin yhtenäinen näkemys nykytilanteen kustannustehokkuudesta ja siitä, että nykymalli ei

ole kaikkein tehokkain. Kuitenkaan suoranaisia ratkaisuja tilanteen muuttamiseksi ei haastatteluissa esitetty.

Kukaan haastateltavista ei tunnistanut, että tuoteperustiedolla olisi *kaupallista arvoa*, ainakaan suoranaisesti rahallista arvoa. Kaupalliseen arvoon verrattavissa olevaa arvoa löytyi erilaisista lisäarvoista, jota tiedon jakamisella koettiin olevan mahdollista saada. Esimerkiksi tuotehallintaprosessin yhtenäistämisen kautta koettiin olevan mahdollista saada lisäarvoa virheiden vähentämisen myötä sekä myös sen myötä, että tieto olisi entistä paremmin hyödynnettävissä. Keskeisenä ajatuksena haastateltavalla oli, että tiedon jakaminen hyödyttäisi kumpaakin osapuolta. Ajatusta, että tuoteperustiedolla olisi hinta tai että tuotetietoa myytäisiin, pidettiin yleisesti vieraana. Myös myyntiin kattavalla tuotetiedolla voi olla positiivinen vaikutus, jolloin tietysti tiedon jakamisesta saadaan ainakin välillisesti rahallista vastiketta kasvaneen myynnin muodossa.

Yhteenvetona tuoteperustietojen kaupallisen arvon osalta voidaan todeta, että rahallista arvoa tuotetiedolla ei koeta olevan. Tiedon jakamisesta saatavan hyödyn katsotaan olevan juuri siinä, että saataisiin aikaiseksi toimiva ylläpito- ja jakeluprosessi tiedolle, jonka myötä sekä tiedon lähettävä että vastaanottava osapuoli hyötyisivät. Yhteiset päämäärät ovatkin yksi tärkeimmistä tekijöistä tiedonjakamisen onnistumisen kannalta (ks. esim. Larsson et al. 1998). Tuoteperustieto ei siis tämän tutkimuksen valossa näyttäisi olevan niin luonteeltaan arvokasta, että sitä ei haluttaisi jakaa.

Yhtenä tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä tutkittiin *motivaatiota*. Eriytyisinä tekijöinä, joiden aiempi tutkimus on todennut vaikuttavan motivaatioon jakaa tietoa, kysyttiin erilaisten palkkioiden ja kannustimien käytön vaikutusta tiedon jakamisen motivaatioon. Myös vallan käytön ja yritysten välisten suhteiden on katsottu vaikuttavan yritysten motivaatioon jakaa tietoa verkostoissa, tätäkin näkökulmaa selvitettiin haastateltavilta.

Yhtenä ehkä hieman yllättävänä näkökulmana parissakin haastattelussa esitettiin ajatus, jonka mukaan tilanne, jossa yritys joutuu itse ylläpitämään tai lisäämään tietoja tuotteelle, johtaa tilanteeseen jossa ei haluta antaa itse tuotettua tietoa muille ilmaiseksi. Tavallaan epämotivoivana tekijänä nähtiin, että mikäli itse joutuu uhraamaan resursseja tuoteylläpitoon, ei muiden haluta hyötyvän ilmaiseksi tehdystä työstä. Osaltaan tämän saman ilmiön ovat tutkimuksessaan tunnistaneet myös Dyer ja Nobeoka (2000), he puhuvat "vapaamatkustajien ongelmasta". Näissä tapauksissa nähtiin, että tuotteen valmistuspäästä pitäisi saada mahdollisimman kattavat tuotetiedot. Vastaavasti teollisuudessa edellä mainittua ajatusmallia ei ollut, vaan tiedon jakaminen ja syöttäminen esimerkiksi Sinfos-tuotetietopankkiin katsotaan kuuluvan automaattisesti teollisuuden tehtäviin. Mitään erityisiä kannustimia tai palkkiojärjestelmiä ei

myöskään tunnistettu olevan käytössä, vaan tiedon syöttäminen sinfokseen katsottiin olevan eräänlaista asiakaspalvelua ja kuuluvan kaupankäyntiin.

Teollisuus katsoi olevansa valmis tarvittaessa jakamaan nykyistä enemmänkin tuotetietoa, mutta katsottiin, että tiedolle pitää aidosti olla jotakin käyttöä. Tällä viitattiin samaan kuin aiemminkin tuli ilmi, eli että nykyäänkin on hieman epäselvää, hyödynnetäänkö kaikkea Sinfos-tietoa oikeasti esimerkiksi kaupassa. Toisin sanoen teollisuutta motivoi selkeästi tiedon jakamiseen se, että jaettavaa tietoa oikeasti hyödynnetään.

Vallankäytön ja arvoverkoston jäsenten keskinäiset suhteet nähdään aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Ylinen, 2002) hyvin merkittäviksi tiedonjakamisen motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Kysyttäessä haastateltavilta vallankäytöstä ja sen vaikutuksesta motivaation, ei kukaan oikeastaan halunnut käyttää kyseistä käsitettä. Vaikka sananmukaisesti valtaa ei siis katsottu käytettävän arvoverkostossa tuotetiedon jakamisen suhteen, on yhteistyössä havaittavissa tiettyjä, varsin tiukkoja kaupan asettamia ehtoja, joita teollisuuden tulee noudattaa. Teollisuus perusteli näiden vaatimusten noudattamista asiakkaan tarpeiden huomioimisena, minkä takia näistä pelisäännöistä pidetään kiinni. Vaikka tiukkoihin toimintatapavaatimuksiin kohdistuu jonkin verran arvostelua, ymmärretään kuitenkin myös kaupan lähtökohtia tilanteessa, jossa pitää toimia monien toimijoiden kanssa yhtäaikaisesti.

Tässäkin kohdassa voi tuoteperustiedon vertailukohdaksi ottaa menekkitiedon, joka otettiin useassa haastattelussa esiin myös tässä vaiheessa. Menekkitiedon jakamisessa kaupan nähdään käyttävän valtaa sinä suhteessa, että kaupan porras päättää kenelle menekkitietoa jaetaan ja missä laajuudessa. Menekkitiedon jakamiseen liittyvät myös läheisesti arvoverkoston yritysten väliset yhteistyösuhteet, yrityksillä on eri tasoisia yhteistyösuhteita, ja suhteen laadun mukaisesti jaetaan myös menekkitietoa. Strategiset yhteistyökumppanit saavat parasta ja kattavinta tietoa, kun taas alempien tasojen yhteistyökumppanit saavat vähemmän kattavaa tietoa. Menekkitiedon jakamisessa vallalla ja yhteistyösuhteilla on suuri merkitys, eikä tiedon jakaminen ole samalla tavalla avointa kuin perustiedon suhteen. Menekkitietoa kannattaakin jakaa hallitusti, kuten Tallman (et al. 2004, 267) toteaaakin, organisaatio ei saa luovuttaa kaikkia tietojaan yhteistyökumppaneilleen. Osa tiedoista tulee jättää organisaation yksinhallintaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi myös organisaatiotasolla.

Yhtenä vaikuttimena yritysten tiedon jakamiseen tämän tutkimuksen viitekehyksessä oli yritysten *mahdollisuudet jakaa tietoa*. Haastattelussa pyrittiin toisaalta saamaan selville, millaisina haastateltavat pitivät yritystensä mahdollisuuksia jakaa tuotetietoa, ja toisaalta mitä esteitä tuotetiedon jakamiselle on olemassa.

Keskeinen asia tuotetiedon jakamisen mahdollistajana ovat tietojärjestelmät. Osin yrityksillä on jo olemassa tiedon jakamista tukevia järjestelmiä, osit-

tain niitä täytyy vielä kehittää. Kehittämistarve on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Timonen & Ylitalo). Tärkeinä asioina tuotiin esiin järjestelmien integraatio, kustannustehokkuus ja tiedon syöttäminen vain kerran, paperittomuus, sähköinen tiedonvälitys sekä sovitut tiedonvälitysmuodot.

Tuotetiedon jakamista estäviäkin tekijöitä tuli ilmi haastatteluissa. Tietojärjestelmien integraation puute on ainakin hidaste tiedon jakamiselle, kuten aiemmin on jo tullutkin ilmi. Laajemmin ajateltuna myös useiden erilaisten tietojärjestelmien olemassaolo vaikeuttaa tiedon jakamista. Esimerkiksi Keskossa kanta-asiakastiedon saaminen kaikista Keskon eri kaupan kassajärjestelmistä on haasteellista, koska eri ketjuilla on eri kassajärjestelmiä käytössä. Toinen tietotekniikkaan liittyvä haaste liittyi tietoturvaan. Eräs haastateltava näki tietoturvan jossain määrin jopa estävän tiedon jakamista, ja varmasti näin onkin. Toisaalta, tietoturvan vähentämisen myötä aiheutuvat riskit lienevät suuremmat kuin jakamatta jääneestä tiedosta odotettavissa olevat hyödyt, eli tässäkin pitää tehdä vertailua kannattaako tietoa jakaa vai hyödyntää vain sisäisesti (vrt. esim. Appleyard, 1996).

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, mitä kattavan tuotetiedon saaminen internetiin kuluttajan saatavalle tarkoittaisi. Tämä nähtiin suurena mahdollisuutena tuotetiedon jakamiselle, mutta ennen asian toteuttamista suuressa mittakaavassa pitää ratkaista useita haasteitakin. Yksi keskeinen asia joka tuotiin esiin, oli tiedon omistajuus. Tällä viitattiin siihen, että kun tavoitteena olisi periaatteessa saada tuotetieto yhdellä tiedon tallennuskerralla teollisuudesta aina kaupan internetsivuille saakka, kuka vastaa tiedon oikeellisuudesta ja laadusta tietojen muuttuessa.

Viimeisenä asiana haastatteluissa kysyttiin *organisaatiokulttuurin* merkityksestä tuotetiedon jakamisessa. Organisaatiokulttuurin merkitys tiedon jakamisessa nähtiin erittäin suurena. Tätä havaintoa tukee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan organisaatiokulttuuri muodostaa oletukset siitä, mikä tieto on arvokasta ja milloin tietoa pitää jakaa, eli luo kontekstin tiedon jakamiselle (de Long & Fahey, 2000).

Organisaatiokulttuurin ei nähty suoranaisesti estävän tiedon jakamista, ainakaan tällaisesta ei osattu antaa esimerkkejä tuoteperustiedon osalta. Jälleen tosin parissakin haastattelussa tässä kohdassa viitattiin menekkitiedon jakamiseen, ja pohdittiin, onko sen niukka jakaminen yrityskulttuurista johtuvaa vai pelkästään kilpailullisista syistä johtuvaa. Varmasti voi olettaa, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti menekkitiedon jakamiseen. Tätä oletusta tukisi myös Timosen ja Ylitalon aiempi tutkimus, jonka mukaan suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä organisaatiokulttuurit eivät rohkaise tiedon jakamiseen. Monet yritykset rohkaisevat sisäiseen tiedon jakamiseen ja avoimuuteen, mutta ulkoinen tiedon jakaminen koetaan "pakollisena pahana".

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli lyhyesti kartoittaa kaupan arvoverkoston yritysten käsityksiä tuotetiedon hallinnan nykytilasta sekä siitä, mitä haasteita tuotetiedon johtamiseen liittyy. Nämä asiat on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Liikkeenjohdon käsityksiä tuotetietojohtamisen nykytilasta ja haasteista

Tiedonhallinnan nykytila	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysten päätöksenteko perustuu pitkälti erilaiseen numeeriseen, analysoituun tietoon. • Tiedolla johtamisessa on vielä parannettavaa • Sinfoksella keskeinen rooli tuotetiedon jakamisessa. • Tietojärjestelmät keskeisessä asemassa • Tuotetietoa tallennetaan moneen järjestelmään ja moneen kertaan.
Tiedonhallinnan haasteita	<ul style="list-style-type: none"> • Oikea-aikaisuus, nopeus • Yksilöiden merkitys tiedon jakamiseen • Monikanavaisuus, tiedonhallinnan keskittäminen • Tiedon omistajuus / vastuu tiedon oikeellisuudesta • Työmäärien vähentäminen tiedon ylläpidossa ja jakamisessa. • Tiedon hyödyntäminen täysimääräisesti • Tiedon jalostaminen päätöksenteon tueksi

Tutkimuksen varsinainen tarkoitus oli analysoida, miten tiedon luonne, mahdollisuudet jakaa tietoa, motivaatio tiedon jakamiseen sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat tuoteperustiedon jakamiseen. Taulukossa 2 esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista näiltä osin.

Taulukko 2 Yhteenveto tuoteperustiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä

Tiedon luonne	<ul style="list-style-type: none"> • Tuoteperustiedolla ei ole kaupallista arvoa • Tuoteperustiedosta ei saada kilpailuetua • Menekkitiedolla on kaupallista arvoa ja merkitystä kilpailuedun kannalta
Motivaatio jakaa tietoa	<ul style="list-style-type: none"> • "Vapaamatkustajien" pelko (kauppa) • Palkkioilla ja kannustimilla vähän merkitystä • Vallankäyttöä ei ole suoranaisesti havaittavissa • Verkoston muiden jäsenten on hyödynnettävä jaettavaa tietoa (teollisuus) • Vastavuoroisuutta odotetaan (teollisuus)
Mahdollisuudet jakaa tietoa	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmät • Integraatio järjestelmien välillä • Internet • Myös henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä
Organisaatiokulttuurin merkitys	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuurilla suuri merkitys • Tiedon jakamiseen rohkaistaan • Organisaatiokulttuuri ei estä tuoteperustiedon jakamista • Yritysrakenteen merkitys

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä yrityksen tiedon jakamiseen oletettiin vaikuttavan neljä eri tekijää: Jaettavan tiedon luonne, mahdollisuudet jakaa tietoa, motivaatio tiedon jakamiseen, ja kaiken taustalla organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen tarkoitus oli testata, päteekö tämä tiedon jakamisen viitekehys myös tuotetiedon jakamiseen kaupan arvoverkostossa. Kaikki viitekehyksessä mainitut tekijät vaikuttivat myös tuoteperustiedon jakamiseen kaupan arvoverkostossa. Kuitenkin tuoteperustiedon jakamisen katsottiin olevan hyvin avointa, minkä takia viitekehysten eri tekijät eivät korostuneet samalla tavalla kuin menekkitiedosta puhuttaessa. Tiedon jakamisen suhteen onkin mielenkiintoista havaita, miten erilaisia nuo eri tuotetiedot ovat. Tämä tutkimus siis vahvistaa Timosen ja Ylitalon käyttämän viitekehysten (ks. kuvio 1) näkemyksen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi uutena tekijänä lisäämme viitekehykseen näkemyksen tiedon tason vaikutuksesta, johon päästiin vertaamalla eri tasoista tietoa, tuoteperustietoa ja menekkitietoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös sanoa, että tuotetiedon ylläpitoprosessi ei toimi tehokkaimmalla tavalla yritysten välillä, eikä välttämättä edes yhden yrityksen sisällä. Arvoverkoston tehokkaan toiminnan kannalta tällais-

ta toimintamalleista olisi perusteltua pyrkiä eroon. Vaikka oman yrityksen työmäärä ei kasvakaan, on kyseenalaista edellyttää teollisuudelta moninkertaista työtä, mikäli siitä ei saada lisäarvoa. Tämän tutkimuksen perusteella ongelmat ovat tiedossa arvoverkoston eri yrityksissä, ja jollain tasolla niistä keskustellaankin. Kuitenkin teollisuus katsoo omaan rooliinsa kuuluvan asiakaspalvelun, minkä vuoksi taulukkoja täytellään. Loogista olisi, että mikäli kauppa tällä hetkellä edellyttää taulukoiden käyttöä, tulisi aloite niistä luopumiseenkin kaupalta. Tämä olisi yksi, konkreettinen askel kohti tehokkaampaa tuotetietoprosessia.

Toinen suositus liikkeenjohdolle on Sinfos-tuotetietopankin hyödyntämisen ja jatkokehittämisen selvittäminen. Tästä tutkimuksesta välittyi selvästi kuva, että Sinfoksen hyödyntämisestä ei ole kovinkaan selkeää kuvaa, jatkokehityksestä puhumattakaan. Yhteisen tuotetietopankin käyttöönotto on ollut aikoinaan varsin kunnioitettava saavutus, jonka on mahdollistanut arvoverkoston toimijoiden yhteistyö. Kuitenkin haastatteluista paistoi epäily, että saavutukseen ollaan tyytyväisiä, mutta että seuranta ja kehitys olisi jäänyt vähemmälle huomiolle. Suositeltavaa olisi selvittää Sinfoksen nykykäyttö huolellisesti ja kartoittaa sen jatkokehitysmahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen.

Yleisesti tuotetiedon jakamista ja tuoteprosessin tehokkuutta ajatellen, tämän tutkimuksen mukaan varsinaisia esteitä tuoteperustiedon jakamiselle ei ole olemassa kaupan arvoverkostossa. Tuotetieto on hyvin avointa, eikä sitä haluta pitää itsellä. Motivaatiota tiedon jakamiseen on erityisesti teollisuudessa, ja myös mahdollisuuksia on olemassa, esimerkiksi Sinfoksen muodossa. Liikkeenjohdon kannalta tärkeänä asiana nostettiin esiin arvoverkoston yhteiset agendat, joiden avulla yhteisiä asioita saataisiin vietyä eteenpäin. Yhteiset päämäärät on tunnistettu tärkeiksi asioiksi tiedon jakamisen näkökulmasta myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Larsson et al. 1998). Erilaisia työryhmiä ja keskustelufoorumeita kannattaa siis pitää yllä jatkossakin. Tärkeää toki on, että näiden kokoontumisista aiheutuu jotain toimintaakin, eikä tekeminen jää ainoastaan keskustelun tasolle.

Lähteet

- Ackoff, R. L. (1989) From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, Vol. 16, 3–9.
- Ackoff, R. L. (1997) Transformational consulting. *Management Consulting Times*, Vol. 28(6).
- Ahonen, H. – Engeström, Y. – Virkkunen, J. (2000) Knowledge management – the second generation: creating competencies within and between work communities in competence laboratory. Teoksessa:

- Knowledge Management and Virtual Organizations*, toim. Y. Malhotra. Hershey and London, Idea Group Publishing, 282–305.
- Alavi, M., KPMG Peat MarWickU.S.: One Gain Brain, Harvard Business School (Case), July 11, 1997.
- Allee, V. (2002) A value network approach for modeling and measuring intangibles”, paper presented at *The transparent enterprise, the value of intangibles conference*, 25–26 November 2002, Madrid, Spain.
- Andrews, K. M. – Delahaye, B. L. (2000) Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, Vol. 38(7), 995–1018.
- Apostolou, D. – Mentzas, G. N. – Abecker, A. – Eickhoff, W. C. – Georgolios, P. – Kafentzis, K. – Kyriakopoulou, S. Challenges and directions in knowledge asset trading. In: *Proceedings of the Practical Aspects of Knowledge Management 2002*, Karagiannis and Reimer (eds.) Lecture Notes in Artificial Intelligence, Springer, (2002) 549–564.
- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 137–154.
- Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center, The knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version, Winter 1996.
- Bassi L. J. (1997) Harnessing the power of intellectual capital. In: *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Cortada JW, Woods JA (eds). Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Baum, J. A. C. – Ingram P. (1998) Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. *Management Science*, Vol. 44(7), 996–1016.
- Becker, M. C. – Knudsen, M. P. Intra and Inter-Organizational Knowledge Transfer Processes: Identifying the Missing Links. DRUID Working Paper No. 06-32.
- Beckman T. J. (1999) The current state of knowledge management. Teoksessa: *The Knowledge Management Handbook*, toim. Liebowitz J. CRC Press, New York.
- Bell, D. G. – Giordano, R. – Putz P. (2002) Inter-firm sharing of process knowledge: exploring knowledge markets. *Knowledge and Process Management* 9(1), 12–22.
- Bellinger, G. – Castro, D. – Mills, A., “Data, Information, Knowledge, and Wisdom”, Available at <http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm>, 1997.

- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets*. Oxford University Press.
- Bowling, Tim; Licul, Edward; Van Hammond, Dan (2004). Global Data Synchronization: Building a flexible approach. An IBM Institute for Business Value executive brief.
- Bukowitz, M. – Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. Prentice Hall, London.
- Carlsson, Sven A. (2001) Knowledge management in network contexts. *Global Co-Operation in the New Millennium The 9th European Conference on Information Systems Bled*, Slovenia, June 27–29.
- Choo, C. W. (1997) *The knowing Organization: How organization Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, The Knowing Organization, Oxford University Press, December.
- Choo, C. W. – Detlor, B. –Turnbull, D., *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2000.
- Cutler, R. S. (1989) A comparison of Japanese and U.S. hightechnology transfer practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(1), 17–24.
- Dalkir, Kimiz. (2005) *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Inc.
- Darr, E., Argote, L. and Epple, D. (1995) “The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises”. *Management Science*, Vol. 41(11), 1750–1762.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1997) *Information Ecology Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford, New York.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- De Jarnet L. (1996) Knowledge, the latest thing. *Information Strategy: The Executives Journal*, 12(2), 3–5.
- De Long, D.W. – Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14(4), 113–127.
- Demarest, M. (1997) Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, Vol. 30(3), 374–384.
- Dyer, J. H. – Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21(3), 345–367.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2006) Palvelut 2020 - *Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa loppuraportti*.

- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1. painos. SAGE Publications.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino, Tampere
- Grönroos, M. (2003) *Mahdollisuuksien aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Transatlanta Oy, Tampere.
- Hendriks, P. (1999) Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, Vol. 6(2), 91–100.
- Herzberg, F. (1968) *Work and the Nature of Man*. Granada Publishing, London.
- Hlupic, Vlatka – Pouloudi, Athanasia – Rzevski, George (2002) Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues. *Knowledge and Process Management*, Vol. 9(2), 90–102.
- Hong, J. – Stähle, P. (2005) The coevolution of knowledge and competence management. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, Vol. 1(2), 129–145.
- Huysman M, de Wit D. (2000). Knowledge management in practice. In: *Proceedings of the Knowledge Management Conference (KMAC 2000)*, Edwards J., Kidd J. (eds). 17–18 July, Birmingham, UK.
- Hyvönen K. – Järvelä K. – Piironen S. "Pitäis olla jonkinlainen konkreettinen etu..." - Verkko elintarvikealan mahdollisuutena. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 2/2008.
- Ipe, M. (2003) Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework, *Human Resource Development Review*, Vol. 2(4), 337–359.
- Kafentzis, K. – Apostolou, D. – Mentzas, G. – and Georgolios, P. (2004) Knowledge marketplaces: strategic issues and business models. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8(2).
- Kesko Oyj lehdistötiedote 31.3.2008
- Keskon vuosi 2007, Kesko Oyj:n vuosikertomus.
- Kirk, Jerome – Miller, Marc L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods*. Vol. 1. Beverly Hills, SAGE.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Lai, Hsiangchu – Chu, Tsai-hsin. (2000) Knowledge Management: A Review of Theoretical Frameworks and Industrial Cases. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences – 2000*.

- Laihonen, Harri (2005) Tietovirrat tietointensiivisessä palveluorganisaatiossa - Käsiteanalyttinen tutkimus. e-Business Research Center. Research Reports 14. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), Tampere 2005.
- Larsson, R. – Bentsson, L. – Henriksson, K. – Sparks, J. (1998) The inter-organizational Learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, Vol. 9(3), 285–305.
- Lessard, D.R. – Zaheer, S. (1996) Breaking the silos: Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(7), 513–543.
- Loebbecke, C. – Van Fenema, P. C. – Powell, P. (1999) Co-opetition and Knowledge Transfer. *Advances in Information Systems*, Vol. 30(2), 14–25.
- Mentzas, Gregoris – Apostolou, Dimitris – Kafentzis, Kostas – Georgiolios, Panos (2006) Inter-organizational networks for knowledge sharing and trading. *Inf Technol Manage* (2006) 7:259–276.
- Meyer, M. – Zack, M. (1996) The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, Vol. 37(3), 43–59.
- Miles, R.E., C.C. Snow and G. Miles (2000): The Future.org. *Long Range Planning*, 33, 300–321.
- Muller, R. – Spiliopoulou, M. – Lenz, H.-J. Electronic marketplaces of knowledge: characteristics and sharing of knowledge. In: *Proceedings of the International Conference on Advances in Infrastructure for e-Business, e-Education and e-Medicine on the Internet, Italy* (2002).
- Nickols, F. (1996) Cooperative development of a classification of knowledge management functions. In P. Murray, Knowledge Praxis. Retrieved May 25, 2004, from <http://www.media-access.com/classification.html>.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics on Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- O'Dell CA. (1997) A current review of knowledge management best practice. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence, London.
- Ovum (1999) *Knowledge Management: building the Collaborative Enterprise*.
- Petrash G. (1996) Managing knowledge assets for value. Knowledge-Based Leadership Conference. Linkage Inc., Boston, October. Phillips N, Patrick.

- Prusak, L. (2001) Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, Vol. 40(4), 1002–1007.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 14.12.2008.)
- Snowden, D. (2002) Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6(2), 100–111.
- Stenmark, D. (2001) Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17(3), 9–24.
- Sun, P.Y.-T. – Scott, J.L. (2005) An investigation of barriers to knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9(2), 75–90.
- Sulkunen, P. – Kekäläinen, O. (1992) WPindex-laadullisen aineiston analyysiongelman. Gaudeamus, Helsinki.
- Tallman, S. – Jenkins, M. – Henry, N. – Pinch, S. (2004) Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), 258–271.
- Taylor, R., Unisys Decision Support Systems Programme, City Gate London, Feb 1996.
- Timonen, H. – Ylitalo, J. Exploration of Knowledge Sharing Challenges in Value Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management* Vol. 5(4), 505–514, available online at www.ejkm.com.
- Tuomi, I. (2002) The future of knowledge management. *Lifelong Learning in Europe*, Vol. 2, 69–79.
- Tuomi, I., (1999) Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16(3), 107–121.
- Vainio, Ville (2005) *Tiedon jakaminen liiketoimintaekosysteemissä*. e-Business Research Center. Research Reports 26. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), Tampere 2005.
- Van der Spek R. – Spijkervet A. (1997) Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In: *Knowledge Management and its Integrative Elements*, Leibowitz J, Wilcox J (eds). CRC Press, New York.
- von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- von Krogh, G. (1999) *Developing a Knowledge-Based Theory of the Firm*,

<http://www.dialogonleadership.org/vonKrogh-1999cp.html>.

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

Yin, Robert K. (1994) *Case study research - design and methods*. Newbury Park, Ca. SAGE

Ylinen, J. (2002) *Verkostotalous ASP:stä BSP:hen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

KAUPAN ALAN TRIADI- VUOROVAIKUTUSSUHTEEN HALLINTA: TA- PAUSTUTKIMUS SINEBRYCHOFFIN, KESKON JA K-KAUPPIAAN KESKINÄINEN KAMPAN- JOINTI

Puumala Maria

Johdanto

Kaupan vahva ketjuuntuminen, kansainvälistymisen myötä syntyvien ulkomaalaisten toimijoiden uhka, kiristynvä kilpailu sekä kuluttajien yhä erilaistuneet tarpeet ovat niitä asioita, joiden parissa sekä kauppa että tavarantoimittajat kamppailevat tänä päivänä. Nämä kaupan alan toimintaympäristössä tapahtuneet merkittävät muutokset ovat myös lisänneet kaupan ja tavarantoimittajan välistä riippuvuutta ja epävarmuutta, joita osapuolet pyrkivät keskinäisen vuorovaikutuksen avulla pienentämään. Tämän seurauksena strategiset kumppanuudet kaupan ja tavarantoimittajan välillä ovat lisääntyneet. Strategisen kumppanuuden avulla kauppa ja tavarantoimittavat pyrkivät yhdessä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin kehittämällä yhteistyössä kokonaan uusia liiketoimintamalleja ja lisäarvoa tuottavia palvelukonsepteja. (Stern, El-Ansary & Coughlan 1992; Lindblom, Lindblom & Tuominen, 1999, 5–6; Collins & Burt 1999.)

Nähdään, että strategisella kumppanuudella on paljon annettavaa mutta ei tiedetä, kuinka yhteiset ideat voidaan toteuttaa käytännön tasolla nykyisten resurssien sisällä. Siirtyminen strategiseen kumppanuteen merkitseekin yhteisten toimintamallien muutosta eli sitä tapaa, jolla yhteistyötä tehdään ja johdetaan. Yhteisten toimintamallien uudistaminen voi koitua kriittiseksi tekijäksi koko strategisen kumppanuuden onnistumisessa. Siksi onkin mielenkiintoista tutkia, miten toimijat pyrkivät johtamaan strategista kumppanuutta niiden jokapäiväisessä tekemisessä, erityisesti tapauksessa, jossa toimijoina ovat tavarantoimittaja, ketjuyksikkö ja itsenäinen kauppias. Vaikka tavarantoimittajan, ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän tavoitteena saattaa olla kestävän vuorovaikutussuhteen rakentaminen, sen saavuttaminen käytännössä voi olla vaikeaa. Toimijoilla on hyvin erilaiset roolit, tavoitteet sekä valta-asetat, eivätkä ne ole useinkaan valmiita luopumaan itsenäisyydestään.

Tällainen kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhde on mielenkiintoinen tutkimuskohde myös teoreettisesta näkökulmasta katsottuna, koska se on varsin

tutkimaton aihe. Useat kaupan alan tutkijat ovat tarkastelleet tavarantoimittajan ja ketjuyksikön välistä suhdetta (Brown, Lusch & Nicholson 1995; Lindblom et al. 1999; Lindblom 2003; Dapiran & Hogarth-Scott 2003; Draganska & Klapper 2007) sekä ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän keskinäisen suhteen hallintaa (Mannermaa 1989; Hyvönen 1990; Mitronen 2002; Paulamäki 2007). Vähemmälle huomiolle on jäänyt tavarantoimittajan, ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän muodostama triadi-suhde, joka muodostuu ketjun ollessa sopimusperusteinen. (Kautto et al. 2005, 50.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohteena on siis kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta. Tutkimus on rajattu koskemaan kolmea toimijaa: tavarantoimittajaa, ketjuyksikköä ja kauppiasyrittäjää, joiden keskinäistä vuorovaikutuksen hallintaa tutkitaan yhden tapahtumajakson sisällä. Triadi-vuorovaikutussuhteen yksi tapahtumajaksoa voi esimerkiksi olla toimijoiden yhteinen projekti, jonka toteuttaminen pitää sisällään useita episodeja, joissa toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten triadi-vuorovaikutussuhteen toimijat voivat hallita keskinäistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on kehittää tavarantoimittajalle uusia toimintamalleja, joilla se voi kehittää kampanjayhteistyön hallintaa tukemaan paremmin toimijoiden keskinäistä strategista kumppanuutta. Tutkimuksen tavoitte saavutetaan vastaamalla seuraavaan päätutkimuskysymykseen ja sitä tarkentaviin neljään alatutkimuskysymykseen:

Miten tavarantoimittajan, ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän keskinäistä vuorovaikutusta voidaan hallita?

- Ketkä kaikki osallistuvat vuorovaikutukseen ja mikä on osallistujien rooli vuorovaikutuksessa?
- Minkälaisista episodeista triadi-vuorovaikutussuhteen tapahtumajakso rakentuu ja millaista on henkilöiden välinen vuorovaikutus näiden aikana?
- Minkälaisia ohjausmekanismeja käytetään episodien aikana ja miten ne tukevat triadi-vuorovaikutussuhteen tavoitteita?
- Mitä haasteita valitut ohjausmekanismit tuovat tavarantoimittajalle ja miten niiden avulla voidaan kehittää keskinäistä kampanjayhteistyötä?

Työn teoreettinen perusta ja keskeiset käsitteet

Työn teoreettisena perustana ovat aikaisemmat tutkimukset kaupan alan suhteiden hallinnasta sekä sosiologian resurssi-riippuvuusteoriaa edustavan IMP-koulukunnan (Industrial Marketing and Purchasing) jäsenyykset ja käsitteet.

Tutkimuksen käsitteistö perustuu aikaisempiin kohdeilmiötä käsitteleviin tutkimuksiin mutta sitä on edelleen yhdistelty ja muokattu tutkimukseen sopivaksi.

Triadi-vuorovaikutussuhteessa on kolme toimijaa; tavarantoimittaja, ketjuyksikkö ja kauppiasyrittäjä, joiden keskinäistä vuorovaikutusta ja sen hallintaa tutkitaan. *Tavarantoimittajalla* tarkoitetaan yritystä, joka valmistaa tuotteita myytäväksi toisella yritykselle. *Ketjuyksiköllä* tarkoitetaan ketjun johtoa, joka päättää ketjun olennaisista asioista, ja vastaa ketjun kehittämisestä. *Kauppiasyrittäjällä* tarkoitetaan yrittäjää, jolla on vertikaalinen sopimus ketjuyksikön kanssa ja näin ollen hän toimii sopimusperusteisesti ketjun vähittäiskaupoissa. Ketjuyksikkö ja kauppiasyrittäjä kuuluvat vertikaaliseen ketjumalliin, jossa olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjuyksikölle. (Kautto et al. 2005, 58.) Tutkimuksessa tavarantoimittajan, ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän välistä strategista kumppanuutta kuvaa *yhteistyö*, joka syntyy niiden keskinäisen vuorovaikutuksen myötä. Triadi-suhteen toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa saavuttaakseen molemminpuolisia hyötyjä ja tuloksia, joita ne eivät voi yksin saavuttaa. (Håkansson 1982, 21–22; Campbell 1985; Anderson & Narus 1990.) *Ohjausmekanismilla* tarkoitetaan menettelytapoja, joita triadi-vuorovaikutussuhteen toimijat noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoiden kanssa hallitakseen keskinäistä riippuvuutta ja epävarmuutta (Mitronen 2002, 21).

Triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta

Yritysten välisen vuorovaikutuksen tutkiminen on ollut yksi markkinoinnin ydinalueista jo yli kolme vuosikymmentä. Yritysten välistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella monesta eri tieteellisestä lähestymistavasta, jotka tarjoavat siitä rajatun kuvan. Eri teoreettisilla lähestymistavoilla on kuitenkin yhteinen tavoite: löytää paras ohjaustapa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Lindblom 2003, 18). Näkökannan kohdeilmiön tarkasteluun antaa sosiologian resurssiriippuvuusteoria, johon kuuluvan IMP-koulukunnan teoreettiseen keskusteluun tutkimuksessa otetaan osaa. IMP-koulukunta näkee yritysten välisen vuorovaikutuksen ajavana voimana riippuvuuden toisesta yrityksestä, minkä takia yritys haluaa vähentää epävarmuuttaan rakentamalla vakaan pitkäaikaisen suhteen toisen yrityksen kanssa. IMP-koulukunnan mukaan suhdetta ohjaa toimijoiden välinen vuorovaikutus, jonka avulla voidaan kontrolloida suhdetta (Håkansson 1982, 22).

Tutkimuksen teoreettisena perustana on IMP-koulukunnan tarjoaja-myyjä vuorovaikutusmalli (ks. Håkansson 1982, 14–22). Jotta saataisiin mahdollisimman realistinen ja kokonaisvaltainen kuva kolmen toimijan välisestä mo-

nimutkaisesta vuorovaikutusprosessista, on tarpeen täydentää IMP-koulukunnan vuorovaikutusmallia muilla teoreettisilla lähestymistavoilla (Möller & Wilson 1995, 33). Tähän soveltuu Möllerin & Wilsonin (1995, 33–44) eksploratiivinen kontingenssimalli, joka on kehitetty edelleen IMP-vuorovaikutusmallista sekä Mitrosen (2002) väitöskirja hybridiorganisaation johtamisesta, joka käsittelee kaupan alan verkoston hallintaa ohjausmekanismien avulla. Näiden pohjalta tutkimuksessa muodostetaan kolme käsitekokonaisuutta: vuorovaikutuksen konteksti, sisältötekijät ja ohjausmekanismit.

Vuorovaikutuksen konteksti

Toimijoiden välinen vuorovaikutus tapahtuu aina yksilöidyssä kontekstissa, jolla on myös välitön vaikutus vuorovaikutukseen ja koko suhteen kehitykseen. Näin ollen, jotta triadi-suhteen vuorovaikutusta voidaan ymmärtää, täytyy ensin perehdyttävä sen kontekstiin. Useat eri tutkijat ovat analysoineet kontekstia jakamalla sen kolmeen eri osaan: 1) tekijät, joissa vuorovaikutus tapahtuu, 2) tekijät, jotka liittyvät vuorovaikutukseen osallistuviin yrityksiin ja niitä edustaviin henkilöihin ja 3) tehtävät, jotka toteutetaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Håkansson 1982, 20; Campbell 1985; Halinen 1994, 46; Möller et al. 1995.)

Tutkijoiden keskuudessa on laajasti hyväksytty se tosiasia, että tarjoajan ja ostajan välistä vuorovaikutusta ei tule tarkastella umpiossa vaan siinä tulee huomioida yrityksiä ympäröivä verkosto, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen (Anderson, Håkansson & Johanson 1994; Möller et al. 1999). Andersonin, Håkanssonin ja Johansonin (1994) mukaan verkostoa kuvattaessa huomion ei tulisi olla verkoston rajojen asettamisessa, koska ne ovat hyvin häilyviä. Sen sijaan yrityksen täytyy ymmärtää mikä on sen asema verkostossa ja miten se on sidoksissa muihin verkoston toimijoihin. Vuorovaikutukseen osallistuu aina vähintään kaksi yritystä ja niitä edustavia henkilöitä, joita voi olla yksi tai useampi vuorovaikutuksen tilanteesta riippuen. (Håkansson 1982, 18–19.) Vuorovaikutuksen tarkastelussa huomioidaan sekä organisaatioiden piirteet että yksittäisten henkilöiden ominaisuudet, koska yritysten välinen vuorovaikutus tapahtuu aina viimekädessä henkilöiden välillä. Vuorovaikutuksessa henkilöt vaihtavat tietoa, kehittävät suhdetta ja rakentavat vahvoja sosiaalisia siteitä, jotka vaikuttavat keskinäiseen liikesuhteeseen (Håkansson 1982, 17). Vuorovaikutuksen kohde on hyvin sidoksissa vuorovaikutusprosessiin ja vuorovaikutuksen osallistujiin. Vuorovaikutuksen kohdetta analysoitaessa pohditaan minkälaisia vuorovaikutusprosesseja ja sosiaalista vaihdantaa tarvitaan vuorovaikutuksen päämäärän saavuttamiseksi. Vastaus riippuu Campbellin (1985) mukaan siitä, mikä on vaihdannan yleisyys, vaihtamiskustannukset ja tuotteen kompleksisuus.

Vuorovaikutuksen sisältötekijät

Vuorovaikutuksen sisältötekijät kuvaavat triadi-vuorovaikutussuhteen sisältöä ja sen kehittymistä. IMP-koulukunta (Håkansson 1982, 16–18) analysoi ostajan ja tarjoajan välistä vuorovaikutusta jakamalla vuorovaikutusprosessin kahteen eri osaan: episodeihin ja pitkäkestoiseen suhteeseen. Holmlund (2004) pitää tätä jakoa riittämättömänä suhteen luonteen ja monimutkaisuuden ymmärtämiseksi. Holmlund (2004) tarjoaakin vuorovaikutuksen yksityiskohtaiseen tutkimiseen moninaisempia analyysitasoja, jotka ovat partnereiden lukumäärä, liikesuhde, tapahtumajakso, episodi ja toimintavaihe. Tutkimuksessa tarkastellaan triadi-vuorovaikutussuhteen hallintaa yhden tapahtumajakson aikana, joka rakentuu alemmantason episodeista. Vuorovaikutuksen analysoiminen episodien avulla mahdollistaa liikesuhteen syvemmän tarkastelun, jolloin voidaan tutkia sen rakenteita tarkemmin. Tarkastelemalla vuorovaikutuksen episodien virtaa, voidaan ymmärtää vuorovaikutuksen dynaamisuutta, monimutkaisuutta ja sen alla olevia muutosmalleja (Möller et al. 1995; Holmlund 2004). Valittua vuorovaikutuksen analyysitasoa tarkastellaan kahdella eri käsitteekategoriolla, jotka ovat vuorovaikutusprosessi sekä vuorovaikutuksen lopputulemat (Holmblom 2004).

Vuorovaikutusprosessissa tarkastellaan toimijoiden välistä tiedonvaihtoa sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Valintaa puolsi eri tutkijoiden näkemys siitä, että ne ovat neljästä eri vaihdannasta ne, jotka parhaiten edesauttavat yhteistyön muodostumista (Metcalf et al. 1992; Lindblom et al. 1999, 22; Olkkonen, Tikkanen & Alajoutsijärvi 2000). Lisäksi tiedonvaihto ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat usein ne ainoat ilmentymät vuorovaikutuksesta, jotka jatkuvat pitkäaikaisesti ilman, että toimijoiden välillä tapahtuisi tavaran tai rahan vaihdantaa (Turnbull et al. 1996). Vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välillä tapahtuvaa tiedonvaihdantaa voidaan tarkastella eri näkökulmista: sen sisällön, vaihdantatavan, toimijoiden, tiedonvaihdon välineen ja sen muodollisuuden mukaan (Denize et al. 2007; Håkansson 1982, 17). Vuorovaikutussuhteen kannalta strukturoitu, suunniteltu ja selkeä kommunikointi on tärkeää, koska se kehittää suhdetta ja vähentää toimijoiden opportunistia (Denize et al. 2007). Sosiaalinen vuorovaikutus koetaan tärkeäksi erityisesti vuorovaikutussuhteessa, jossa sen tehtävä on vähentää toimijoiden välistä epävarmuutta sekä edesauttaa suhteen jatkumista tulevaisuudessakin luomalla toimijoiden välille sosiaalisia siteitä, luottamusta ja sitoutumista. (Håkansson 1982, 17; Lindblom et al. 1999, 22.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä syntyviä kehittyviä suhdesidoksia kuvataan sanoilla heikko ja vahva. Heikot siteet, joista puuttuvat vahvat henkilösiteet ovat epämuodollisia mutta ne ovat tärkeitä tiedonkulun vuoksi. Pitkän

ajan kuluessa päähenkilöiden lisäksi heikkoja siteitä syntyy myös yritysten eri osastojen välille. (Granovetter 1973.) Yksilöiden välille muodostuu vahvoja siteitä, kun he ovat toimineet yleisesti hyväksytyllä tavalla (Björkman & Kock 1995, 521). Vahvat siteet johtavat toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen tulevaisuudessakin, kun taas heikot siteet vähentävät vuorovaikutuksen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Granovetter 1973; Halinen 1994, 87). Kehittyvien siteiden lisäksi vuorovaikutuksen lopputulemana voi olla toiminnalliset eli konkreettiset tulokset. Kaiken kaikkiaan triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoiden tyytyväisyys vuorovaikutuksen lopputulemiin on suhteen jatkumisen kannalta ratkaiseva tekijä. Yksi syy, miksi toimijat ryhtyvät yhteistyöhön on saavuttaakseen parempia tuloksia (Campbell 1985). Henkilöiden välille muodostuneet vahvat suhdesiteet edesauttavat suhteen jatkumista myös silloin, kun vuorovaikutuksella ei saavuteta haluttuja tuloksia. Siksi henkilökohtaisten siteiden luominen tulisi olla yksi vuorovaikutuksen päämääristä. (Halinen 1994, 87.)

Vuorovaikutuksen ohjausmekanismit

Vuorovaikutussuhteen avulla voidaan poistaa turhia kustannuksia sekä päällekkäisiä toimintoja, minkä seurauksena toimijoiden välillä tapahtuu erikoistumista ja työnjakoa. Tämä lisää niiden välistä riippuvuutta ja epävarmuutta, joita pyritään hallitsemaan erilaisin ohjausjärjestelmin (Kautto et al. 2005, 121). Jo liikesuhteen tyyppi antaa oletuksen siitä, millaisia ohjausmekanismeja suhteen hallinnassa käytetään. IMP-koulukunnan mukaan vuorovaikutussuhdetta ohjataan vuorovaikutuksen myötä syntyvien suhderakenteiden kuten luottamuksen, vastavuoroisuuden ja molemminpuolisen riippuvuuden avulla (Håkansson 1982, 21–22). Näiden huomioonottaminen triadi-vuorovaikutussuhteessa antaa lisäsyvyyttä siihen, miten vuorovaikutuksen myötä kehittyvät suhderakenteet vaikuttavat suhteen hallintaan. IMP-koulukunnan näkemykset suhteen hallinnasta eivät yksinään riitä ymmärtämään kohdeilmiötä, koska sen tutkimukset keskittyvät enimmäkseen teollisuusyrityksien välisiin suhteisiin, minkä takia se ei välttämättä huomioi kaupan alan erityispiirteitä.

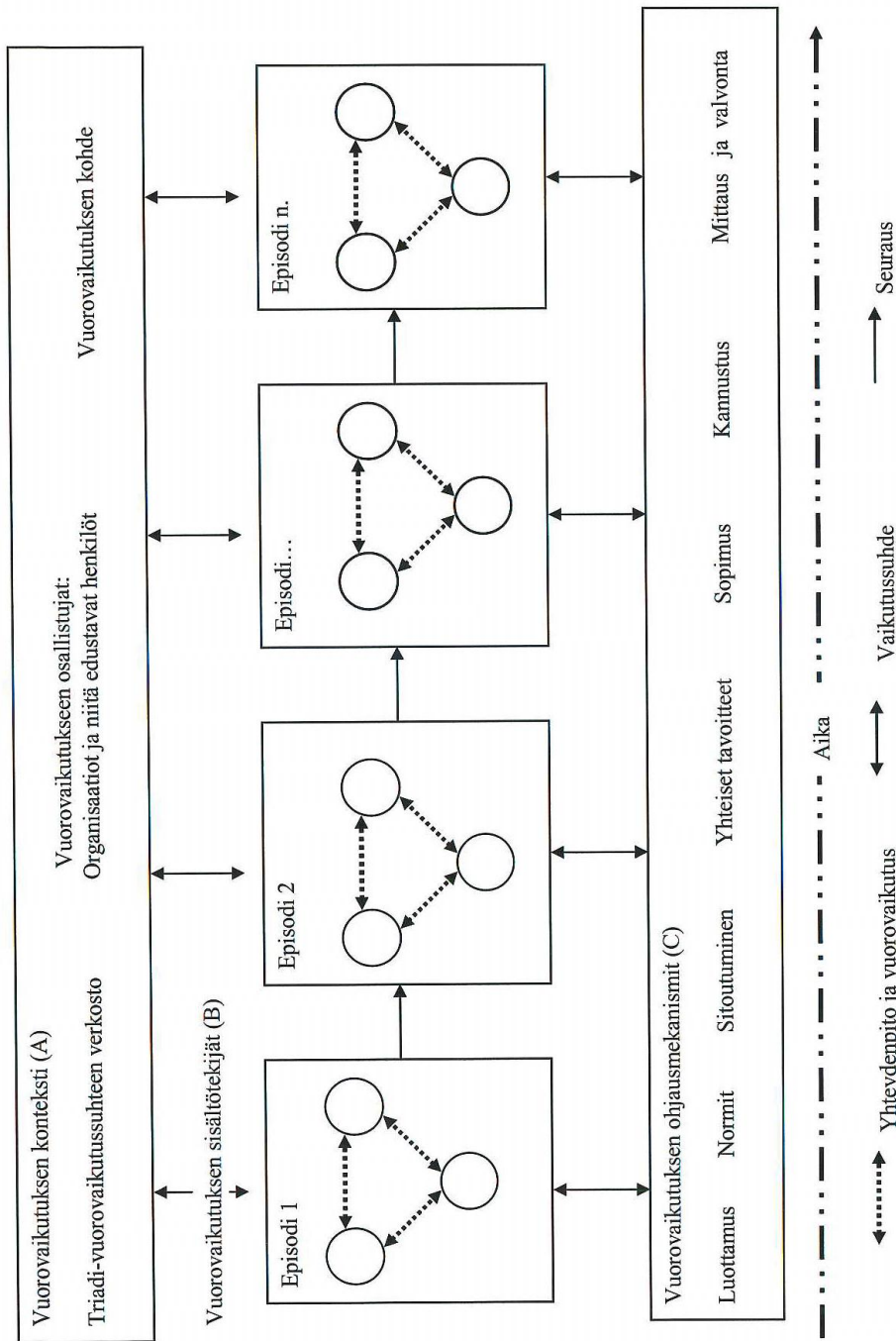
Usein se tehokkain hallintatapa muodostuu yhdistelemällä eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia. Tällöin puhutaan hybridistä. Mitronen (2002, 62) toteaa tutkimuksessaan, että käytännössä kaikki järjestelmät ovat hybridejä, koska ei ole olemassa niin sanottuja puhtaita järjestelmiä vaan niiden yhdistelmiä. Näin ollen myös triadi-vuorovaikutussuhde on hybridi, jolloin sen ohjaus muodostuu yhdistelemällä eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia (Mitronen 2002, 21). Triadi-vuorovaikutussuhteen tehokkaimman ohjausjärjestelmän löytämiseksi tutkimuksessa perehdyttiin aikaisempiin kaupan alan suhteiden

hallintaan koskeviin tutkimuksiin, jotka tarkastelevat kaupan alan suhteiden hallintaa verkosto-, agentti- ja markkinointikanavanäkökulmasta (Mannermaa 1989; Hyvönen 1990; Mitronen 2002; Paulamäki 2007). Näiden pohjalta tutkimuksen ohjausmekanismit on jaoteltu seuraavasti. Pehmeät ohjausmekanismit kuvastavat verkoston ja vuorovaikutuksessa käytettäviä ohjausmekanismeja, joita ovat luottamus, normit, sitoutuminen ja yhteiset tavoitteet. Rakenteelliset ohjausmekanismit edustavat agenttiteoriasta nousseita mekanismeja, joita tutkimuksessa ovat sopimus, kannustus, mittaus ja valvonta. Markkinointikanavassa paljon tutkittua valtakäsitettä ei oteta tarkastelun alle, koska näkökulman ollessa strategista kumppanuutta kuvaava vuorovaikutussuhde, ei valtaa yleensä käytettyjä ohjausmekanismeina.

Alustava selitysmalli: triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta

Alustava selitysmalli kokoaa yhteen käydyn teoreettisen viitekehyseskustelun kohdeilmioistä ja tarjoaa alustavan teoreettisen vastauksen tutkimuskysymyksiin. Alustavassa selitysmallissa on havainnollistettuna kolmen käsitekokonaisuuden välinen suhde. Aikaisemmat teorit yritysten välisestä vuorovaikutuksesta käsittelevät sitä lähinnä teollisuuskontekstista, mikä jättää alustavaan selitysmalliin useita aukkoja, joita pyritään täydentämään ja tarkentamaan kaupan alalla tehdyn empirian myötä.

Kuvio 1 Alustava selitysmalli: triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta



Tutkimuksen suorittaminen

Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa syvällisen tiedon saavuttamisen monimutkaisesta kohdeilmiöstä, mikä oli välttämätöntä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullisten menetelmien joukosta valittiin tapaustutkimus, koska sen avulla saatiin tietoa triadi-vuorovaikutussuhteesta sen luonnollisessa ympäristössä, mikä on tärkeää, jotta voidaan muodostaa uusia toimintamalleja tavarantoimittajalle. Lisäksi tapaustutkimus mahdollistaa monen eri muuttajan kuten vuorovaikutusprosessin ja sen hallinnan tarkastelun samanaikaisesti. (Yin, 2003,12–14.) Tutkittavaksi tapaukseksi valittiin Sinebrychoffin, Keskon ja K-kauppiaan välinen vuorovaikutussuhde ja erityisesti siinä tarkasteltava 1.11.2005–1.9.2006 välisenä aikana toteutettu Coca-Cola light- kotimaistatuskampanja, joka edustaa yhtä tapahtumajaksoa toimijoiden triadi-vuorovaikutussuhteessa. Tärkein valintakriteeri kohdeyritysten valinnassa oli triadi-vuorovaikutussuhteen määritelmän täyttäminen eli kohdeyritysten täytyi olla keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli tärkeää, että toimijat olivat erillisiä yrityksiä, mikä teki niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta monimutkaisemman. Tällöin oli olemassa suuri todennäköisyys löytää rikas prosessi eri ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja rakenteiden sekoitus, mikä antoi hyvät puitteet tutkimusongelman empiiriseen tutkimiseen.

Aineistonkeruun pääasialliseksi lähteeksi valittiin teemahaastattelut, joita tapaustutkimuksen mukaisesti täydennettiin yrityksiltä saatavilla dokumenteilla. Valintaa puolsi myös menetelmän tarjoamat mahdollisuudet saada triadi-vuorovaikutussuhteen vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden ajatukset kuuluville siitä, miten keskinäistä vuorovaikutusta hallitaan. Haastateltavaksi valittiin 10 henkilöä, joista yksi estyi tulemasta. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä kaikista kolmesta eri toimijasta: Sinebrychoffista, Keskon ja K-citymarketista. Näin saatiin mahdollisimman kattava kuva koko triadi-vuorovaikutussuhteesta. Haastateltavien valintakriteerinä oli haastateltavan asema organisaatiossa sekä hänen merkittävä rooli CCL-kampanjassa. Tällä tavoin haluttiin varmistaa, että haastattelujen pohjalta pystyttäisiin kuvaamaan koko CCL-kampanjaprosessin eteneminen alusta loppuun asti. Lisäksi haastatteleamalla triadi-vuorovaikutussuhteen kaikkia toimijoita sekä niiden eri tehtävälalueiden henkilöitä saatiin hyvin erilaisia näkökulmia tutkimuksen teemoihin. Kampanjaan osallistuneiden lisäksi tutkimukseen haastateltiin Sinebrychoffin myyntijohtajaa, jolloin saatiin laajempi kuva Sinebrychoffin ja Keskon välisestä strategisesta kumppanuudesta. Teemahaastattelun mukaisesti haastattelujen aihepiirit eli teemat olivat etukäteen jo tiedossa mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelivat haastatteluissa (Hirsijärvi et al. 2001a, 195). Käsiteltä-

vät teemat pohjautuvat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn alustavaan selitysmalliin ja sen kolmeen käsittekokonaisuuteen.

Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta

Tutkimuksen empiirisen tarkastelun tavoitteena oli tutkia miten aikaisemmat tutkimukset triadi-vuorovaikutussuhteen hallinnasta saavat tukea empiriassa. Lisäksi haluttiin rikastaa nykyistä olemassa olevaa tietämystä kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinnasta, joka on varsin tutkimaton aihe. Alustava selitysmalli toimi työkaluna analysoitaessa kaupan alan triadi-suhteen vuorovaikutuksen hallintaa yhden tapahtumajakson aikana, jota tutkimuksessa edusti toimijoiden yhteinen CCL-kampanja.

Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen konteksti

Teoriassa tuli vahvasti esille se, että vuorovaikutus ei tapahdu tyhjiössä vaan siihen vaikuttavat monet eri tekijät samanaikaisesti. Empiirisessä tarkastelussa haluttiinkin muodostaa käsitys, että ketkä kaikki osallistuvat vuorovaikutukseen ja mikä on osallistujien rooli vuorovaikutuksessa.

Empiriatutkimus tuki teorian triadi-suhdemääritelmää (ks. Havila et al. 2004). Triadi-suhteen vuorovaikutukseen osallistui henkilöitä kaikista triadi-suhteen toimijoista: tavarantoimittajasta, ketjuyksiköstä sekä kauppiasyrittäjän vähittäiskaupasta. Vuosien mittaan triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoille oli muodostunut selviä rooleja vuorovaikutuksessa, jotka tulivat hyvin ilmi myös empiriassa tarkasteltavassa tapahtumajaksossa. Kampanjan aikana tavarantoimittaja oli toimijoista aktiivisin. Sen rooli korostui läpi tapahtumajakson vuorovaikutusta ohjaavana tahona, joka toiminnallaan piti huolen prosessin etenemisestä aina sen suunnittelusta lopulliseen arviointiin asti. Ketjuyksikön rooli oli enemmän auktoriteettinen, mikä näkyi siinä, että tavarantoimittajan tuli saada ketjuyksikön hyväksyntä muun muassa kampanjan toteuttamiseen ennen kampanjan esittelyä kauppiasyrittäjille. Kauppiasyrittäjän rooli toimeenpanijana oli toteuttaa tavarantoimittajan ja ketjuyksikön tekemät päätökset kauppatasolla. Empiriassa ilmeni, että kauppiasyrittäjän roolia keskinäisessä vuorovaikutuksessa tulisi kasvattaa tulevaisuudessa. Kauppiasyrittäjällä nähtiin olevan paljon arvokasta tietoa kaupan asiakkaista ja näkemystä siitä, kuinka kampanjointia voitaisiin paremmin kohdentaa sen omaan asiakaskuntaan.

Teorian mukaisesti vuorovaikutukseen vaikuttivat myös triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoiden verkosto, jossa ensisijaisen verkoston toimijoita käytettiin apuna omien resurssien täydentämiseksi. Triadi-

vuorovaikutussuhteen toissijaiseen verkostoon kuuluva kilpailuvirasto vaikutti kampanjayhteistyöhön velvoitteillaan ja rajoituksillaan. Kiristyvää kilpailu- ja kuluttajien erilaistuneet tarpeet olivat makroympäristössä ne suurimmat tekijät, jotka vaikuttivat kampanjayhteistyöhön. Tämä näkyi kampanjoinnissa siinä, että kampanjoiden tuli antaa lisäarvoa kaikille toimijoille mutta erityisesti kaupalle ja kuluttajalle (ks. kuvio 2 vuorovaikutuksen konteksti).

Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen sisältötekijät

Teorian mukaan vuorovaikutuksen syvempi analysoiminen onnistuu tarkastelemalla vuorovaikutuksen sisältötekijöitä. Tutkimuksen analysointitasona toimi tapahtumajakso ja sen sisältämät episodit, joiden kautta voitiin analysoida syvemmin kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen rakenteita; vuorovaikutusprosessia ja sen lopputulemia.

Empiriassa tarkastelukohteena olevaa tapahtumajaksoa edustaa triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoiden yhdessä toteuttama CCL-kampanja, joka muodostuu viidestä alemmantason episodista. Nämä ovat kampanjan suunnittelu, hyväksyntä, valmistelu, toteutus ja arviointi (ks. kuvio 2 vuorovaikutuksen sisältötekijät). Vuorovaikutuksen intensiteetti ja tyyli muuttuivat sen mukaan, mikä oli vuorovaikutuksen kohteena. Lisäksi eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa havaittiin eroja. Tavarantoimittajaa ja ketjuyksikköä edustavien henkilöiden välinen vuorovaikutus on säännöllistä ja moninaista ja sitä tapahtuu yrityksien eri tasoilla. Tapaamiset koetaan tärkeiksi erityisesti hyväksymisvaiheessa, jolloin tavarantoimittajan ehdottamaa kampanjaa muokataan edelleen, jotta se palvelisi paremmin molempien intressejä. Myöhemmin, kun kampanjaa hiotaan, yhteyttä pidetään puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Vaikka tiivis vuorovaikutus olisi mahdollistanut henkilösuhteiden muodostumisen tavarantoimittajaa ja ketjuyksikköä edustavien henkilöiden välillä, halusivat he pitää suhteet työnpuoleisina eivätkä nähneet tarvetta henkilösuhteiden muodostamiselle. Henkilösuhteiden muodostuminen koettiin jopa jossain määrin uhkana kaupan alalla, koska niistä nähtiin olevan haittaa toimijoiden keskinäisissä hintaneuvotteluissa. Sen sijaan tavarantoimittajan ja kauppiasyrittäjän vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välille on muodostunut myös henkilösuhteita, joiden syntymistä on edesauttanut myyntiedustajan viikoittaiset käynnit kauppiasyrittäjän luona. Tapahtumajakson aikana tavarantoimittajaa ja kauppiasyrittäjää edustavien henkilöiden välinen vuorovaikutus korostui kampanjan toteutus- sekä arviointivaiheessa. Siitä huolimatta, että vain tavarantoimittajan myyntiedustajan ja kauppiasyrittäjän myymälää edustavan osastopäällikön välinen side on vahva, kaikki haastateltavat kokivat, että koko triadi-vuorovaikutussuhteessa vallitsi vahva luottamus ja sitoutuminen. Tämä

tuki Havilan, Johansonin ja Thileniuksen (2004) olettamusta triadi-suhteen luottamuksen ja sitoutumisen muodostumisesta.

Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen ohjausmekanismit

Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinnan teoreettisena olettamuksena oli, että paras ohjausjärjestelmä muodostuu yhdistelemällä eri järjestelmien parhaita puolia. (ks. Mitronen 2002.) Empiriassa havaittiinkin monen eri ohjausjärjestelmän samanaikaisuus triadi-vuorovaikutussuhteen hallinnassa, mihin vaikuttivat yhteistyön ja kilpailutuksen samanaikainen ilmentyminen liikesuhteessa. Sen sijaan empiriassa tarkasteltavassa CCL-kampanjan hallinnassa korostuivat selvästi pehmeät ohjausmekanismit, jotka tukivat myös teoriaa strategisen kumppanuuden hallinnasta (ks. Levy et al. 2001, 430–433). Eri ohjausmekanismit korostuivat tapahtumajakson eri episodeissa (ks. kuvio 2 vuorovaikutuksen ohjausmekanismit).

Suunnitteluvaiheessa vuorovaikutuksen tarkoituksena oli luoda lisäarvoa tuova kampanjamekanismi, joka saisi ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän kiinnostumaan. Kampanjan suunnitteluvaiheeseen liittyi paljon epävarmuutta ja riskiä, jota pienennettiin luomalla kampanja, joka tuotti lisäarvoa kaikille triadi-vuorovaikutussuhteen toimijoille. *Luottamuksen* merkitys ohjausmekanismina korostui teorian mukaisesti siinä, että toimijat saattoivat lähteä mukaan riskisempiinkin projekteihin, kun niiden välillä oli vahva luottamus (ks. Levy & Weitz 2001, 430–433). Tämä ilmeni erityisesti kampanjan hyväksymisvaiheessa. Empiria tuki myös Mitrosen (2002, 345–346) tutkimusta *normien* merkittävytydestä ohjausmekanismina. *Yhteistyönormit* ohjasivat pitkälti tavantoinimittajan ja ketjuyksikön välistä vuorovaikutusta erityisesti kampanjan valmisteluvaiheessa, jossa henkilöiden välille on muodostunut selvä työjako, jonka mukaan toimitaan jatkuvasti. Kauppiasyrittäjän toimintaa ohjasi parhaiten *oman edun tavoittelu -normi*, jonka takia kampanjan toteutusvaiheessa kampanjan idea tuli myydä kauppiasyrittäjän yhteyshenkilölle rahallisesti eli kertomalla hänelle, kuinka paljon kampanja onnistuessaan toisi kauppiasyrittäjälle rahaa. Arviointivaiheessa toimintaa ohjattiin *yhteisten tavoitteiden* avulla, jolloin yhdessä pohdittiin tapahtumajakson onnistumista sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista siinä.

Teorian vastaisesti empiriassa tarkasteltavan tapahtumajakson aikana ei triadi-vuorovaikutussuhteen hallinnassa käytetty rakenteellisia ohjausmekanismeja, joita pidetään yleisinä kaupan alalla (ks. Paulamäki 2007; Mitronen 2002; Hyvönen 1990; Mannermaa 1989). Tämä johtui kampanjayhteistyön luonteesta ja sen tavoitteista. Empiriassa tutkittavan kampanjayhteistyön tavoitteet vastasivat teorian määritelmää yhteistyösuhteesta. Kampanjayhteistyö kuului osana toimijoiden välistä strategista kumppanuutta, jonka päämää-

ränä on saavuttaa molemminpuolisia etuja sekä pidemmällä tähtäimellä kilpailuetuja. Kampanjayhteistyössä käytettyjen pehmeiden ohjausmekanismien vaikutus perustuu itseohjautuvuuteen ja joustavuuteen, minkä takia ne koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi myös tutkittavassa triadi-vuorovaikutussuhteen kampanjayhteistyössä (ks. Kautto et al. 2004, 122). Huomioitavaa on, että strategisen kumppanuuden lisäksi toimijoilla on paljon muitakin yhteisiä toimintoja, joissa käytetään toisenlaisia ohjausmekanismeja. Tämä liittyy empiriassa ilmenneeseen yhteistyön ja kilpailutuksen samanaikaisuuteen triadi-vuorovaikutussuhteessa, mikä on vähemmän tullut esille IMP-koulukunnan aikaisemmissa tutkimuksissa. Kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuutta on käsitelty myös aikaisemmissa kaupan alan liikesuhteiden tutkimuksissa (ks. Mitronen 2002, 358–362; Lindblom 2003, 227–235).

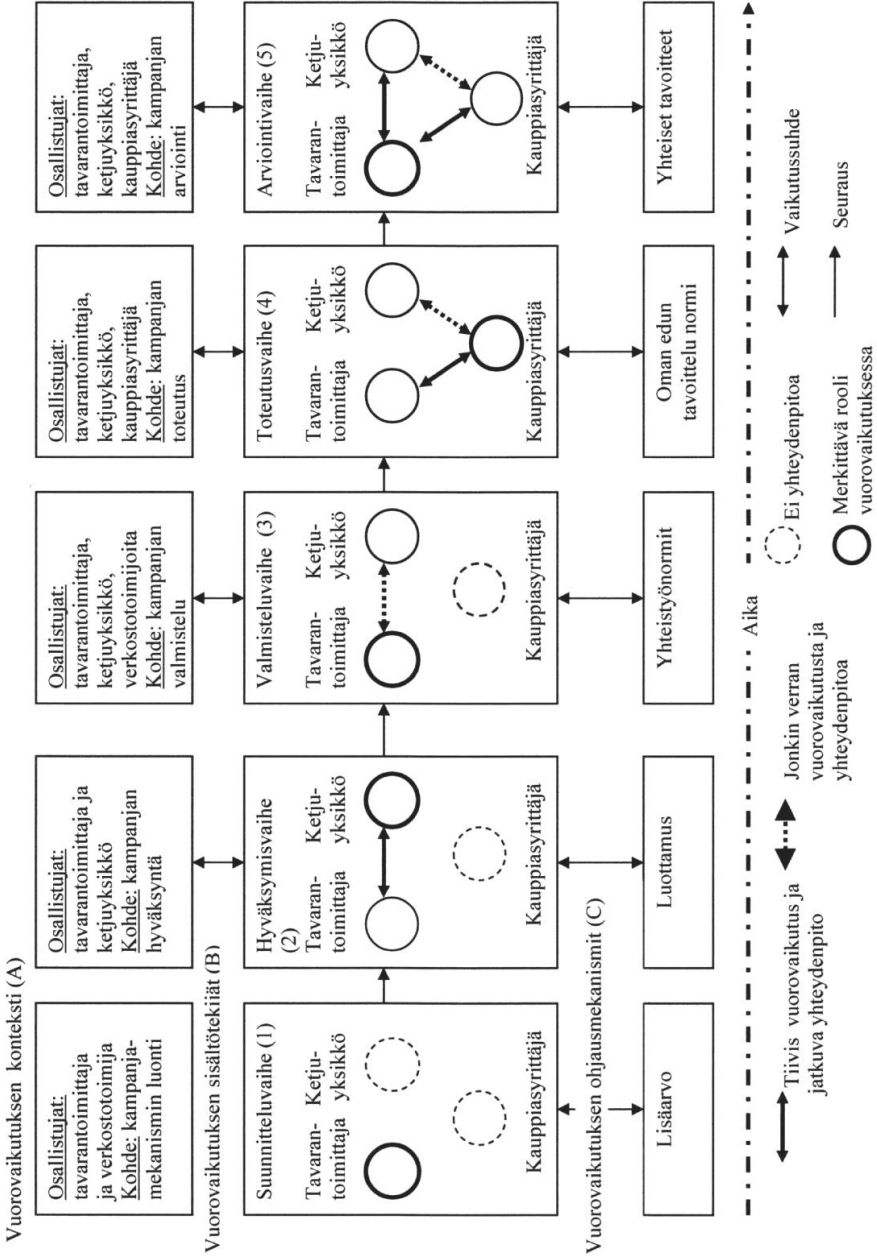
Empiriasta nousi esille uusi teema, joka oli lisäarvon luominen. Tämä osoitautui kaikkein tärkeimmäksi ohjausmekanismiksi vuorovaikutuksen hallinnassa. Lisäarvon luomista on käsitelty teoriassa yhteistyön yhteydessä mutta sitä on vähemmän tarkasteltu ohjausmekanismien näkökulmasta (ks. Campbell 1985; Anderson *et al.* 1990). Empirian mukaan tapauksessa, jossa kaikki triadi-vuorovaikutussuhteen toimijat kokivat saavansa siitä merkittävää lisäarvoa, toimijat tekivät kaikkensa sen onnistumisen eteen. Tämä vähensi muiden ohjausmekanismien tarvetta.

Kehitetty selitysmalli: Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta

Kontribuutiota aiempaan tieteelliseen tutkimukseen tuo teoreettisilla johtopäätöksillä muokattu malli, joka kuvaa kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallintaa aina tapahtumajakson ensimmäisestä episodista viimeiseen episodiin asti. Lisäksi teoreettista kontribuutiota tuo myös empiriasta nousseet löydökset, jotka ovat kilpailutuksen ja yhteistyön samanaikaisuus liikesuhteessa, henkilösuhteiden merkitys sekä lisäarvon tärkeys ohjausmekanismina. Nämä ovat vähemmän tulleet esille IMP-koulukunnan aikaisemmissa tutkimuksissa, joten niitä voidaan pitää kaupan alan strategisen kumppanuuden tunnusomaisina piirteinä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muuten tavaran-toimittajan, ketjuyksikön ja kauppiasyrittäjän välinen vuorovaikutus jäsentyy pitkälti laaditun viitekehyksen mukaisesti. Eroavaisuuksia aikaisemman tutkimuksen ja tehdyn empirian välillä havaittiin myös. Nimittäin empiirinen tutkimus ei vastannut aikaisempaa teoriaoletusta siitä, että vuorovaikutuksen tarkoituksena olisi henkilösuhteiden rakentaminen vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välille. Tätä tulosta voidaan pitää merkittävänä, koska se eroaa huomattavasti IMP-koulukunnan aikaisemmista tutkimuksista, jotka puhuvat vahvasti henkilösuhteiden puolesta liikesuhteessa.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kaupan ja tavarantoimittajan välinen strateginen kumppanuus voi toimia erinomaisesti huolimatta siitä, että niiden roolit, tavoitteet ja valta-asetat voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Avainasia koko strategisen kumppanuuden onnistumisessa on toimijoiden väliset yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen on tärkeää toimijoiden liiketoiminnalle mutta joita ne eivät voi yksin saavuttaa. Näin ollen strateginen kumppanuus toimii parhaiten silloin, kun molemmat toimijat ovat riippuvaisia toisen hallinnoimasta resurssista. Lisäksi strategisen kumppanuuden vuorovaikutuksen hallinta ei koidu ongelmaksi, jos toimijat kokevat saavansa vuorovaikutuksen kohteesta huomattavaa lisäarvoa liiketoiminnalleen. Kun vuorovaikutuksen kohde tuo toimijan liiketoiminnalle selvää lisäarvoa, se on hyvin sitoutunut vuorovaikutuskohteen toteuttamiseen. Lisäarvo vähentää muiden ohjausmekanismien tarvetta. Näin ollen strategisessa kumppanuudessa kaiken toiminnan lähtökohtana tulee olla lisäarvon luominen kaikille strategiseen kumppanuuteen kuuluville toimijoille. Lisäarvon lisäksi strategisen kumppanuuden vuorovaikutuksen hallintaan soveltuvat myös muut pehmeät ohjausmekanismit. Tehdyn empirian ja kehitetyn selitysmallin pohjalta muodostettiin liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, joilla tavarantoimittaja voisi kehittää nykyistä kampanjayhteistyötään ketjuyksikön ja itsenäisten kauppiaiden kanssa vastaamaan paremmin niiden keskinäistä strategista kumppanuutta.

Kuvio 2 Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta tapahtumajaksoon aikana



Lähteet

- Anderson, J. C., – Narus, J. A. (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working P. *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), 42.
- Björkman, I. – Kock, S. (1995) Social relationships and business networks: the case of western companies in China. *International Business Review*, Vol. 4(4), 519–535.
- Brown, J. R. – Lusch, R. F. – Nicholson, C. Y. (1995) Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, Vol. 71(4), 363.
- Campbell, N. C. G. (1985) An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 13(1), 35.
- Collins, A. – Burt, S. (1999) Dependency in manufacturer-retailer relationships: the potential implications of retail internationalization for indigenous food manufacturers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 673–693.
- Dapiran, G. P. – Hogarth-Scott, S. (2003) Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31(4/5), 256.
- Denize, S. – Young, L. (2007) Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(7), 968.
- Draganska, M. – Klapper D. (2007) Retail environment and manufacturer competitive intensity. *Journal of Retailing*, Vol. 83, 183.
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78(2), 1360–1380.
- Halinen, A. (1994) *Exchange relationships in professional service: a study of relationship development in advertising sector*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisu A-6:1994, Turku.
- Havila, V. – Johanson, J. – Thilenius, P. (2004) International business-relationship triads. *International Marketing Review*, Vol. 21(2), 172.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001a) *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Holmlund, M. (2004) Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 279–287.
- Håkansson, H. (1982) *International Marketing and purchasing of industrial goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons, Michigan.

- Hyvönen, S. (1990) *Integration in vertical marketing systems: a study on power and contractual relationships between wholesalers and retailers*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Kautto, M. – Lindblom, A. (2005) *Ketju: Kaupan liiketoiminta*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Levy, M. – Weitz, B. (2001) *Retailing Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill, New York.
- Lindblom, A. (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat: tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:2003, Turku.
- Lindblom, A. – Lindblom, J. – Tuominen P. (1999) *Supply chain management systems as an avenue to more collaborative manufacturer-retailer relationships*. Series Discussion and Working Papers. 1999 (5).
- Mannermaa, K. (1989) *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä tulkinta-avaimen kehittäminen k-kauppiaan kokemuksen perusteella*. Tampereen yliopisto.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen: tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877, Tampere.
- Möller, K. K. – Wilson, D. (1995) *Business marketing: an interaction and network perspective*. Kluwer Academic Publishers.
- Paulamäki, J. (2007) *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Stern, L. W. – El-Ansary A. I. – Coughlan, A. T. (1982) *Marketing channels*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, London.

KULUTTAJAN OSTOSPAIKAN VALINTAPERUSTEET: KYSELYTUTKIMUS NAISKULUTTAJIEN VALINTAORIENTAATIOSTA PÄÄKAUPUNKISEUDULLA

Takkinen Matti

Abstrakti

Kuluttajan ostopaikan valintaorientaatiolla tarkoitetaan oletusta, jonka mukaan kuluttajalla on päivittäistavarakauppaympäristön kanssa vuorovaikutussuhteeseen perustuva orientaatio (suuntautuminen), johon perustuen kuluttaja arvioi myymälöiden ominaisuuksia tehdessään ostopaikan valintapäätöstä. Tätä vuorovaikutussuhdetta mallinnettiin suoritetussa tutkimuksessa empiirisen aineiston avulla kvantitatiivisen postikyselyn keinoin tutkimalla pääkaupunkiseudulla asuvien naisten myymälän valintaa. Tuloksena päädyttiin luokittelemaan kuluttajat neljään ryhmään: kiireettömät vertailijat (23,2 % vastaajista), perinteiset palveluhakuiset (21,4 % vastaajista), vaativat ja tehokkaat (32,5 % vastaajista) sekä elämyshakuiset (22,7 % vastaajista). Lisäksi päädyttiin metodologisiin päätelmiin, joiden mukaisesti psykografiset muuttujat erottelevat kuluttajia ryhmiin luotettavimmin, kuin perinteisemmät demografiset muuttujat.

Avainsanat: päivittäistavarakauppa, kuluttaja-arvo, valintaorientaatio, monimuuttuja-analyysi

Johdanto

Kuluttajat ja heidän odotuksensa palvelusta ja tuotteista tulevat jatkossa hajaantumaan yhä useampiin ja määrältään pienempiin ryhmiin, joiden tavoittaminen on päivittäistavarakaupalle avainasia. Kuluttajien pienempiin ryhmiin jakautumisella tarkoitetaan markkinoiden pirstoutumisesta. Kuluttajilla on yhä enemmän vaihtoehtoja, joista valita ostopaikkansa (Boedeker 1993, 12). Ostospaikkojen kasvanut lukumäärä onkin johtanut yhä kovenevaan kilpailuun ostospaikkojen välillä kuluttajista ja tämän kilpailun on ennustettu voimistuvan vielä merkittävästi tulevaisuudessa. Näin ennustivat Summers ja Wozniak (1991, 75). Voidakseen vastata kiristyvään kilpailuun, vähittäiskaupan on jatkuvasti saatava tietoa kuluttajien ominaisuuksista. Ajan tasalla oleva tieto ku-

luttajien ominaisuuksista on edellytys erilaistumiselle ja kilpailuedun rakentamiselle markkinoilla (Best 2005, 190).

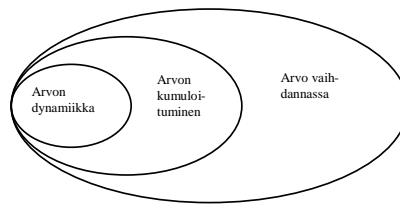
Erilaistuminen markkinoilla ei ole itsestään selvyys. Päivittäistavaroiden ostospaikat muistuttavat nykyään varsin huomattavasti toisiaan ja asemoituminen markkinoilla siten, että erottuu kilpailijoista, on haasteellista, kuten Summers ja Wozniak ennustivat (1991, 75). Tämän haasteen ylitsepääseminen edellyttää päivittäistavarakaupassa kuluttajien ostospaikan valintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä. Kuluttajien ymmärtäminen onkin edellytys onnistuneelle asemoitumiselle, joka on puolestaan edellytys markkinoinnin tarkoituksenmukaiselle kohdentamiselle. Boedeker (1993, 12) kirjoittaa, että tiettyihin segmentteihin keskittyminen on nähty 1990-luvulta alkaen erääksi tärkeimmistä vähittäiskaupan keinoista saavuttaa keskimääräistä parempia tuloksia. Asemoitumisen taustalla oleva markkinoinnin toimenpide, eli segmentointi onkin teoriassa hieno ja pääpiirteiltään yksinkertainen väline; identifioidaan eri segmentit, valitaan kohdemarkkinat ja asemoidutaan valittujen segmenttien mukaisesti (Boedeker 1993, 12). Kuitenkin käytännössä segmentit ovat vaikeita muodostaa, koska toisistaan erottuvat kuluttajaryhmät eivät ole itsestäänselvyys (Ford 1991, 17–18).

Ideaalitapauksessa kunkin ostopaikan ominaisimmat ominaisuudet vastaisivat niitä, joita tavoiteltava kuluttajasegmentti pitää tärkeimpinä, eli ostopaikan ominaisuudet ja kuluttajien ostopaikan valintakriteerit sopivat yhteen (Boedeker 1993, 13). Tätä yhteen sopimista ja sen edellytyksiä on mallinnettu suoritettussa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kuluttajien ostospaikan valintaorientaation muodostumista päivittäistavarakaupassa. *Tutkielman tutkimusongelma on kaksijakoinen: tarkoituksena on* 1) lisätä ymmärrystä päivittäistavaramyymälöiden ominaisuuksista, joita kuluttajat arvioivat valitessaan ostospaikkaa, sekä 2) lisätä ymmärrystä kuluttajien henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat ostospaikan valintaan. Näitä kahta ominaisuuskokonaisuutta sekä niiden välistä interaktiota, tarkastellaan tutkielmassa aluksi teoreettisen keskustelun tasolla, jonka jälkeen siirrytään empiiriseen tarkasteluun. Asetettuihin tutkimusongelmiin pyritään etsimään vastauksia vastaamalla tutkimuksessa asetettuihin alaongelmiin: 1) Voidaanko myymälän ominaisuuksien arvostamisen perusteella luokitella kuluttajia segmentteihin? ja 2) Voidaanko kohdassa 1) muodostettujen segmenttien sisäistä rakennetta kuvaila demografisin- ja psykografisin -muuttujin, ja jos voidaan niin millaisia ryhmiä saadaan muodostettua?

Kuluttaja-arvo

Kuluttaja-arvo keskustelussa on eriytynyt kolme keskeistä suuntausta, joiden kautta ymmärretään arvon muodostumisen problematiikkaa (Khalifa 2004). Nämä suuntaukset ovat arvon dynamiikka, arvon kumuloituminen ja arvo vaihdannassa. Suuntaukset ovat toisiaan täydentäviä, eikä niitä tulisi Khalifan mukaan käsitellä irrallisina kokonaisuuksina. Suuntauksista ensimmäisenä käsitellään arvon syntymistä vaihdannassa, jota edustaa kuvion 1. ulkoinen kehä. Zeithamlin (1988) teorian mukaisesti kaikki transaktiot myyjän ja asiakkaan välillä ovat asiakkaille hyötyjen ja uhrausten erotuksen punnitsemista. Asiakas arvio täten kokemaansa vaihdantaa. Toinen suuntauksista on arvon kumuloituminen, jota keskimäinen kehä kuviossa 1. edustaa. Arvon rakentuminen tulisi ymmärtää monivaiheisena prosessina, jonka osat kumuloituvat asiakkaan kokemuksiksi. Holbrookin (1999) mukaan asiakas tällöin oppii kuluttamisestaan; asiakas oppii etsimään itselleen positiivisia kulutuskokemuksia ja välttämään negatiivisia kulutuskokemuksia. Kuvion 1. sisin kehä edustaa niiden osien (myymälän ominaisuudet ja kuluttajan ominaisuudet) keskinäistä yhteyttä, joista arvo kumuloituu. Nämä ovat ne arvon rakennuspalikat, joita kuluttajat käyttävät vertaillessaan tuotteita, palveluja, ostospaikkoja ja vaihdantatilanteita. Dynamiikka arvon rakentumisessa edustaa kontekstin vaikutuksen lisäksi ajallista jatkumoa. On tärkeää ymmärtää tilanteiden vaikutus arvon muodostumiseen. Laaksosen (1993, 60) mukaan eri kuluttajat suhtautuvatkin samaan objektiin eri tavoin ja sama kuluttaja voi suhtautua samaan objektiin eri tavoin eri tilanteissa ja eri ajanhetkinä.



Kuvio 1 Kuluttaja-arvon mallit (Khalifa 2004)

Edellä mainittujen osakokonaisuuksien kautta voidaan ymmärtää kuluttaja-arvon määritelmää. Woodruffin (1997) määritelmän mukaan kuluttaja-arvo on sekä asiakkaan kokema mieltymys tuute ominaisuuksista, tuotteen suorituskyvystä ja tuotteen käytöstä, että arviointi tuute ominaisuuksista, tuotteen suorituskyvystä ja tuotteen käytöstä aiheutuvista seurauksista. Nämä tuute ominaisuudet, suorituskyky ja käytön kustannukset auttavat saavuttamaan tai estävät saavuttamasta asiakkaan tavoitteet ja tavoitellut merkitykset käyttötilanteissa. Holbrookin (1999, 5) mukaan kuluttaja-arvo on kontekstiin sidottu preferenssi,

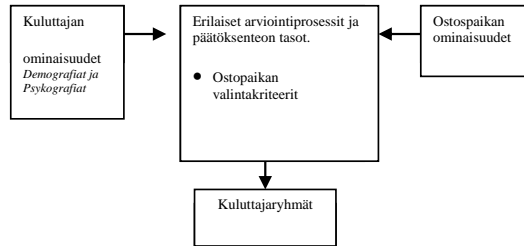
joka luonnehtii kuluttajan kokemusta hänen ollessaan vuorovaikutuksessa jonkin objektin (tavara, palvelu, paikka, tapahtuma) kanssa. Zeithamlin (1988) mukaan asiakkaan kokema arvo on arvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä perustuen havaintoihin tehdyistä uhrauksista ja saaduista hyödyistä. Havaittu arvo on subjektiivinen ja vaihtelee verrattaessa kuluttajia toisiinsa. Jos edellä esitettyjä määritelmiä tarkastellaan kokonaisuutena, havaitaan että ilmiönä ne kuvastavat Khalifan (2004) (ks. kuvio 1) kuvaamaa arvon muodostumista osien kokonaisuutena. Perusajatukseksi voidaan väittää, että arvon muodostuminen koostuu osista ja näiden osien arvioinnit eri konteksteissa kumuloituvat ajan saatossa ja vaikuttavat siihen, onko kuluttaja tyytyväinen vai tyytymätön kuhunkin suorittamaansa vaihdantatilanteeseen.

Käsillä olevassa tutkimuksessa ostospaikan valintaa tutkittiin asiakkaan kokeman arvon lähtökohdista. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen kiinnostuksen kohde on niissä yleisissä odotuksissa päivittäistavaramyymälöistä, joista asiakkaan kokema arvo muodostuu. Ilmiötä kutsutaan valintaorientaatioksi.

Valintaorientaatio

Valintaorientaatio on kuluttaja-arvon rakentumista kuvaava teoria päivittäistavaramyymälän valinnan kontekstissa. Valintaorientaatiolla (ks. kuvio 2) tarkoitetaan oletusta, jonka mukaan kuluttajalla on päivittäistavara-kauppaympäristön kanssa vuorovaikutussuhteeseen perustuva orientaatio (suuntautuminen), johon perustuen kuluttaja arvioi myymälöiden ominaisuuksia tehdessään ostopaikan valintapäätöstä (Möller ja Van Den Heuvel 1981, 282). Kreitler ja Kreitlerin (1976, 69) mukaan valintaorientaatio ilmiönä tulisi tulkita holistisina merkityksinä tietyistä asenteista. Holistinen siinä mielessä, että se on kooma merkityksiä kuluttajalle hänelle muodostuneista asenteista tiettyä objektia kohtaan.

Valintaorientaation tarkoituksena tässä tutkielmassa on kuluttajien luokittelu. Tarkoituksena kuluttajien luokittelussa on tunnistaa toisistaan poikkeavia kuluttajaryhmiä myymälän valinnan sekä arvo- ja motivaatorakenteensa suhteen. Kuluttajaryhmien tulee olla sisäisesti homogeenisiä, mutta ryhmät keskenään ovat heterogeenisiä.



Kuvio 2 Ostopaikan valintamallien perusrakenne, Boedeker (1993, 28)

Valintaorientaatio nähdään koostuvan kuluttajan ominaisuuksien ja myymälän ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. Näitä valintaorientaation elementtejä lähestytään seuraavissa luvuissa ja samalla teorian olettamista myymälän ominaisuuksista asetetaan hypoteeseja testattavaksi. Ensiksi tarkastellaan kuluttajan osallisuutta tässä yhtälössä.

Kuluttajan ja ruokakunnan ominaisuudet päätöksenteossa

Kuluttajien ja heidän ruokakuntiansa ominaisuuksilla voidaan kuvailla muodostuneita kuluttajaryhmiä. Kuluttajien ominaisuuksia valintaorientaatiossa tarkastellaan kahden kokonaisuuden kautta. Nämä kokonaisuudet ovat kuluttajien demografiat ja psykografiat, eli elämäntyyli.

Demografiset muuttujat ovat kuluttajien ulkoista olemusta kuvaavia, eksplisiittisiä muuttujia. Kuluttajakäyttäytymisen tutkimusten mukaan demografiset muuttujat ovat perustekijöitä luokiteltaessa kuluttajia (Mcgoldrick 2002 s.106). Demografisten muuttujien hyväksikäytöllä pyritään löytämään tekijöitä, jotka ovat yhteisiä tietyille kuluttajaryhmille (Mcgoldrick 2002 s.106). Kaikki käytetyt demografiset muuttujat ovat nimensä perusteella itseään selvittäviä, joten näitä muuttujia ei ole lähdetty esittelemään alla olevaa listausta tarkemmin. Demografiakäsitteen alle on sisällytetty myös maantieteellistä sijaintia kuvaavat muuttujat, eli geografiset muuttujat. Tässä tutkimuksessa demografisista muuttujista on valittu taulukon 1 mukaiset muuttujat.

Taulukko 1

<ul style="list-style-type: none"> • ikä • sijainti (kaupunkitasolla) • sukupuoli • ruokakunnan koko (ihmisten lukumäärä) <ul style="list-style-type: none"> • ja lasten lukumäärä • talouden bruttotulot kuukaudessa • ammatti • koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • auton omistaminen • asuinrakennustyyppi • vapaa-ajan asunnon/veneeseen omistaminen • julkisen liikenteen käyttäminen • kanta-asiakaskorttien omistaminen • kaupassakäynnin tiheys (käyntikertojen lukumäärä viikossa/kuukaudessa), • arkiostaminen ja viikonloppuostaminen
---	--

Demografian heikoin ominaisuus on yksiulotteisuus. Demografia ei kerro miksi jotain tuotetta käytetään tai kuka tarkalleen voisi sitä käyttää. Tämän tiedon tarkentamiseen tarvitaan avuksi psykografisia muuttujia ja lisäksi on huomioitava demografisten muuttujien keskinäiset korrelaatiot (Boedeker 1993, 25).

Edellä kuvattuja demografioita käytetään kohdemarkkinoiden paikallistamiseen ja eksplisiittisten rakenteiden kuvailuun, kun taas psykografiset muuttujat kertovat segmentteihin kootuista henkilöistä; millaisia he ovat ja mitä he ajattelevat (Boedeker 1993, 25). Psykografia kuvaa henkilön sisäistä persoonaa enemminkin kuin ulkoista olemusta (Beanen ja Ennis 1987, 22). Tutkimuksessa kuluttajia kuvaavien psykografisten muuttujien teoreettisena pohjana on hyödynnetty Holbrookin (1999, 12) asiakkaan tavoittelemien arvotyyppien typologiaa. Holbrookin (1999, 12) typologian mukaan kuluttajan psykografisia ominaisuuksia, eli elämäntyylejä, voidaan kuvata jaotteleamalla kulutuskokemuksesta syntyvä arvo eri ulottuvuuksiin. Ulottuvuuksissa on tunnistettavissa kaksi keskeistä kokonaisuutta, jotka ovat hedonistiset ja utilitaristiset kuluttamisen arvot.

Batra ja Athola (1991) kuvaavat utilitaristista kulutusikäytymistä tehtäväkeskeiseksi ja rationaaliseksi. Tuotteita hankitaan tällöin lähtökohtaisesti tehokkaasti ja järkeillen. Utilitaristinen kuluttaminen on enemmän välttämättömyys perusteista kuluttamista kuin ajanviettämistä (Scarpi 2005). Seuraavaksi tarkastellaan utilitaristisia kuluttamisen arvoja, ja erityisesti näiden arvojen luonnetta kuluttajien arjessa.

Tehokkuus on ulkoinen, eli funktionaalinen arvo. Tehokkuus on aktiivinen ominaisuus, eli kuluttaja tietoisesti hallitsee kulutustilannetta. (Holbrook 1999, 20). Tehokkuutta kuluttajalle on esimerkiksi taloudellisuus, jolloin asiakas

arvioi tekemiään uhrauksia ja saamiaan hyötyjä, ja tästä vaihdannasta saamaansa erotusta (Zeithaml 1988). Tehokkuutta kuluttajalle on myös ajankäyttö, eli kuluttaja haluaa minimoida ostoksiin käyttämänsä ajan.

Erinomaisuus on tuotteen tai palvelun kyky avustaa kuluttajaa saavuttamaan jokin tavoite tai suoriutuminen jostain askareesta ensiluokkaisella tavalla (Holbrook 1999, 22). Erinomaisuus voi olla ensiluokkaista asiakaspalvelua tai ensiluokkaista tuotteiden laatua (Kim 2002).

Saavuttaakseen halutun *arvoaseman* kuluttaja manipuloi omaa kuluttamistaan muihin suuntautuvasti siten, että kuluttaja saavuttaa haluamiaan reaktioita muilta kuluttajilta (Holbrook 1999, 24). Kuluttaja haluaa tällöin ilmaista itseään kuluttamisen kautta, ja asettaa sosiaalisia tavoitteita kuluttamiselle.

Kunnioituksen yhteydessä Holbrook (1999, 19) käsittelee kuluttajan mainetta, materialismia ja omaisuutta. Nozickin (1981, 503) mukaan kunnioitus on kuluttamisen politiikkaa. Kuluttaja hakee asemaa kuluttamisellaan niiden sidosryhmien silmissä, joihin hän haluaa vaikuttaa. Arnould, Price ja Zinkhanin (2004, 414) mukaan tällaisesti orientoituneet kuluttajat etsivät kulutustuotteita ja kokemuksia oman itsensä symboleiksi. Kuluttaja ilmaisee tällöin itseään ja etsii kunnioitusta omalle itselleen kuluttamisen kautta. Arnould et al. (2004, 414) kutsuvat tätä ilmiötä vaikutelman johtamiseksi (*impression management*).

Hedonismi on puolestaan nautiskelevaa kuluttamista. Kuluttamisen yhteydessä hedonismilla viitataan hauskanpitoon ja leikkisyyteen. Kuluttaminen on tällöin paikoittain kokeilevaa ja uteliaisuuden ohjaamaa fantasioiden toteuttamista. (Babin et al. 1994). Seuraavaksi tarkastellaan Holbrookin (1999) typologian hedonistisia kuluttamisen arvoja, ja erityisesti näiden arvojen luonnetta kuluttajien arjessa.

Nautintoa ja huvittelua kuluttajat etsivät aktiivisesti, eli itse ohjautuvasti, myymälöistä. Nautinnot ovat kuluttajaa itseään varten. Nautintahakuisuutta on kulutuskäyttäytymisen kirjallisuudessa myös kuvattu kulutuskokemusten hakemisena. Holbrook (1999, 20) kuvaa nautintoja ja huvittelua kulutusleikkinä, jossa kuluttaja haluaa olla osallisena. Kuluttaja haluaa siis osallistua aktiivisesti arvon tuottamiseen.

Estetiikan arvostaminen on puolestaan reaktiivista, eli objektin aiheuttamaa tai ohjaamaa arvon tuottamista, jossa kuluttaja arvostaa kulutuskohdetta itseään. Esteettisen arvon kokemisen ominaisin tunnusmerkki on hetkellinen kokeminen, eikä sillä pyritä minkään lopputilan tyydyttämiseen (Holbrook 1999, 25). Esimerkiksi kokemus kauneudesta on kokemishetkellä heräävä arvo. Päivittäistavaramyymälöissä esteettisiä arvoja voidaan muodostaa kuluttajalle, Baker et al. (2002) mukaan, myymäläympäristöillä. Ympäristöillä voidaan tarjota designin, musiikin, tuoksujen ja värien kautta kuluttajalle esteettisiä

arvoja. Esimerkiksi sesonkien (esim. joulu) mukaiset koristelut myymälöissä voivat tarjota tällaisia arvoja asiakkaille.

Eettisyys muodostuu Holbrookin (1999, 21) mukaan moraalista, oikeudenmukaisuudesta ja hyveellisyydestä. Ydin eettisessä toiminnassa on asioiden tekeminen muiden takia – millaisia vaikutuksia kuluttamisellani on muihin ja mitä muut ajattelevat kuluttamisestani. Samaan hengenvetoon Hobrook (1999, 21) kuitenkin toteaa, että toiminta, johon liittyy muiden hyväksi toimimista sisäisen arvon saavuttamiseksi, voi olla lähtöisin myös funktionaalista syistä. Tämä tarkoittaisi, ettei kuluttaja tällöin oikeasti tavoittele eettistä arvoa, vaan pikemminkin lopputuloksena arvoasemaa kuluttamisellaan.

Henkisyys Holbrook (1999, 23) tarkoittaa uskomuksia, hurmiota ja pyhyyttä. Jotain näistä edellä mainituista arvostaessaan, kuluttaja pyrkii toteuttamaan kuluttamisessaan muihin suuntautuneita arvojaan. Tässä yhteydessä muut ovat makrotason muita, eli jumalallisia, kosmisia tai paranormaaleja ilmiöitä. Näitä arvostaessaan kulutuksessaan kuluttaja ihannoii, haluaa samaistua tai hyväksyy makrotason arvoja, joita kuluttaja pyrkii noudattamaan.

Näistä kahdeksasta edellä kuvatusta elämäntyyliomuuttujasta on tutkimuksessa operationalisoitu mittarit, joilla mitataan kuluttajien psykografioita. Typologian esiintymistä empiriassa ei tarkastella tässä tutkielmassa konfirmoivasti, vaan Holbrookin (1999, 12) typologia ohjaa psykografisten kuluttajien ominaisuuksien tarkastelua. Varsinaisesti typologia ei ole sellaisenaan tutkimusobjektina.

Ostospaikan ominaisuudet kuluttajan päätöksenteossa

Tässä kappaleessa tarkastellaan myymälän ominaisuuksien merkityksiä kuluttajalle. Edellisessä kappaleessa tarkasteltujen kuluttajan ominaisuuksien perusteella kuluttajat etsivät markkinoilta omia arvojaan vastaavia myymälöitä. Kuluttajat etsivät tällöin myymälää, joka täyttää heidän odotuksensa ja on heidän elämäntyyliensä mukainen (Baker et al. 2002). Teoriasta esille tuotujen myymälän ominaisuuksien perusteella asetetaan hypoteesit testattavaksi tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Tähän tutkimukseen on otettu myymälän ominaisuuksien tutkimista ohjaamaan Pan ja Zinkhanin (2006) meta-analyysillä saamat teoreettiset tutkimustulokset myymälöiden ominaisuuksista. Suorittamassaan tutkimuksessa Pan ja Zinkhan (2006) ovat analysoineet systemaattisesti muiden alan tutkijoiden aikaisemmat empiiriset tutkimustulokset, jotka ovat käsitelleet myymälän valintaa ja myymälä-uskollisuuden ilmentymistä päivittäistavarakaupassa. Pan ja Zinkhanin (2006) ominaisuustekijöitä on yksitoista (*valikoima, tuotteiden laatu, hintataso, palvelu, myyntihenkilöstön ystävällisyys, kaupan tunnelma, miel-*

lyttävä sijainti, nopea rahastus, miellyttävät aukioloajat, miellyttävät pysäköintitilat, kaupan imago). Tätä listausta on täydennetty tutkimuksessa kahdella tekijällä (yhteiskuntavastuu ja turvallisuus). Lisätyt tekijät perustuvat muuhun kirjallisuuteen, ja niiden vaikutusta myymälän valintaan pyritään tutkimaan muiden tekijöiden ohella. Seuraavaksi tarkastellaan jokaista yllä listattua ostospaikan ominaisuutta. Näiden myymälöiden ominaisuuksien tarkastelun yhteydessä asetetaan myös hypoteesit empiiristä tutkimusta varten.

Tuotevalinnat ja *valikoimien* rakentaminen ovat strategisia valintoja päivittäistavarakauppiaille rakennettaessa myymälän tarjontaa. Tarjontaa suunniteltaessa on ymmärrettävä tavoiteltavan kohderyhmän tarpeita. Myymälän tuotevalikoimat on rakennettava palvelemaan niitä asiakkaita, joiden nähdään olevan myymälän avainkohderyhmä. Tuotevalikoiman kontribuutio ostospaikan suosimiseen on olennainen osa kuluttajien arvioinneissa valittaessa päivittäistavaramyymälää (Arnold et al. 1983).

H1. Hyväksi koettu valikoima vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.

Tuotteiden laadulla on positiivinen yhteys valikoiman arvon kokemiseen (Grewal, Baker, Levy ja Voss 2003). Tuotteiden laatu määrittää myymälän mainetta kuluttajien keskuudessa ja vaikuttaa kuluttajien valintoihin kaupapaikasta ja itse myymälän sisällä.

H2. Hyväksi koettu tuotteiden laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.

Päivittäistavarakaupassa myytävät hyödykkeet, kuten elintarvikkeet, ovat niin sanottuja alhaisen sitoutumisasteen tuotteita, jolloin *hinta* on pääasiassa kysyntää ohjaava tekijä (Dodds, Monroe ja Grewal 1991). Hinta on kuluttajille yksi tärkeimmistä informaation lähteistä vertailtaessa tuotteita ennen ostopäätöksen tekemistä.

Päivittäistavarakaupan toimialalla karkeasti jaoteltuna hinnoittelustrategioita, joilla voidaan vaikuttaa kuluttajan hinnan tulkintaan, on kaksi: alhainen hinta ja korkea hinta. Korkea hinta viestittää välittömistä rahallisista kustannuksista, joka johtaa kysynnän heikkenemiseen ja puolestaan alhainen hinta hetkellisesti kiihdyttää kysyntää (Dodds et al. 1991). Dodds et al. (1991) mukaan, vaikka korkealla hinnalla on positiivinen vaikutus koettuun tuotteen laadutasoon, on korkealla hinnalla myös negatiivinen vaikutus koettuun arvoon ja ostohalukkuuteen. Alhainen hinta puolestaan viestii alhaisesta laadusta, mutta alhainen hinta puolestaan lisää ostohalukkuutta. Dodds et al. (1991) mukaan molemmat hinnat: korkea ja alhainen, vaikuttavat näin ollen yleisellä tasolla negatiivisesti kuluttajien myymälän suosimiseen. Hypoteesia H3. tutkitaan

kahden alahypoteesin H3a ja H3b kautta. Jos molemmat alahypoteesit saavat tukea, saa myös päähypoteesi tukea. Puolestaan, jos molemmat tai toinen alahypoteesit päätetään puolestaan hylätä, hylätään myös päähypoteesi.

H3. Myymälän yleinen hintataso vaikuttaa negatiivisesti myymälän suosimiseen.

H3a. Alhainen hinta lisää ostohalukkuutta, mutta vaikuttaa negatiivisesti laadun kokemiseen.

H3b. Korkea hinta vähentää ostohalukkuutta, mutta vaikuttaa positiivisesti laadun kokemiseen.

Mitä on hyvä palvelu? Hyvä palvelu on sitä, että asiakkaan tavoittelema tuote löytyy hyllystä. Hyvä palvelu on myös sitä, että kassanhoitaja on ystävällinen. Jokainen asiakas kokee palvelun erilaisena (Holbrook 1999, 10). Palvelun tulee olla asiakaslähtöistä (Rosenbloom 1983, 143). Laatu määritellään asiakkaan havaintojen ehdoilla ja palvelun tulee vastata asiakkaan odotuksia, mahdollisesti jopa ylittää asetetut odotukset (Zeithmal 1988).

H4. Hyvä palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.

Kaupan tunnelmalla tarkoitetaan myymälän fyysistä ympäristöä (Pan ja Zinkhan 2006). Baker et al. (2002) mukaan myymäläympäristön kokeminen, koostuu myymäläympäristön vihjeistä. Kirjoittajat jaottelevat nämä vihjeet kolmeen ryhmään: sosiaaliset vihjeet, design-vihjeet ja ympäröivät vihjeet. Kuluttajat kokevat myymäläympäristön vihjeet jokainen omalla tavallaan ja ne vaikuttavat myymälästä muodostuvaan kokonaisvaikutelmaan.

H5. Mieluisaksi koettu myymälän tunnelma lisää myymälän suosimista.

Ostosten teon mukavuus -hypoteesiin on yhdistetty kolme myymälän ominaisuutta yhdeksi hypoteesiksi. Nämä kolme ominaisuutta ovat *miellyttävä sijainti*, *miellyttävät aukioloajat* ja *miellyttävät pysäköintitilat*. Miellyttävää saavutettavuutta asiakkaille ovat maantieteellinen sijainti ja kulkuyhteydet. Mukavuuden peruslähtökohtana voidaan täten pitää sijaintia. Miellyttävällä paikalla olevan kaupan on oltava auki, jotta siellä voi käydä ostoksilla. Miellyttävillä aukioloajoilla tarkoitetaan tässä sitä, ettei kuluttajan tarvitse suunnitella muita menojaan kaupan aukioloaikojen puitteissa, vaan kauppa palvelee kuluttajaa hänelle parhaiten sopivana aikana. Miellyttävät pysäköintitilat ovat helposti saavutettavat autolla ja niissä pysäköiminen on ilmaista.

H6. Ostosten teon mukavuus ja helppous lisäävät myymälän suosimista.

Kaupassakäynnin tulee olla ripeää. Kassalla jonottaminen on asiakkaalle ei-rahallinen kustannus (Mcgoldrick 2002, 240). Ajankäytön paineet, joita monet kuluttajat enenevässä määrin kokevat, peilautuvat myymälätasolle, koska asiakkaat haluavat käyttää mahdollisimman vähän aikaa arkiseen päivittäistavaroiden hankintaan (Lambert 1979).

H7. Rahastamisen nopeus lisää myymälän suosimista.

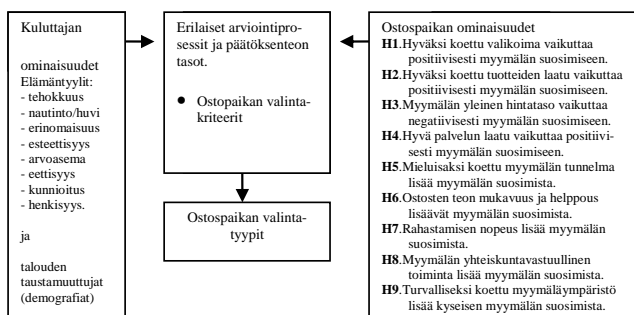
Yrityksen *yhteiskuntavastuu* (Corporate Social Responsibility, CSR) on lähestymistapa, jossa yritykset, tässä tutkimuksessa myymälät ja niiden taustalla olevat ketjuohjausorganisaatiot, huomioivat vapaaehtoisesti sosiaaliset ja luontoon tai ympäristöön liittyvät huolenaiheet liiketoiminnassaan. Paine, Deshpandé, Margolis ja Bettcherin (2005) mukaan yhteiskuntavastuu koostuu yrityksessä käytössä olevista standardeista, säännöistä, toimintaohjeista ja arvoista, jotka yhdessä ohjaavat eettistä liiketoimintaa.

H8. Myymälän yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää myymälän suosimista.

Mitchell ja Harrisin (2005) mukaan turvallisuuden tekijöitä, jotka liittyvät asiakkaan terveyteen ja fyysiseen hyvinvointiin ostospaikkaa valittaessa, ovat henkilökohtainen ja auton turvallisuus, myymälän hygieenisyys, myymälän ahtaus, elintarvikkeiden puutteellinen laatu ja asiakkaalle tuntemattomat tuotemerkit myymälän valikoimassa. Asiakkaalle turvallisesta ostosympäristöstä ei löydy edellä mainittuja negatiivisia turvattomuuden tekijöitä.

H9. Turvalliseksi koettu myymäläympäristö lisää myymälän suosimista.

Edellä on tarkastelu valintaorientaation muodostumista. Kuviossa 3 oleva valintaorientaation teoreettinen rakenne toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä, jota tutkitaan empiirisessä osuudessa. Kuvio 3 toimii teoreettisen keskustelun yhteenvetona ja siihen on koottu teorian oletamat niistä kuluttajien ja myymälöiden ominaisuuksista.



Kuvio 3 Teoreettinen valintaorientaatio

Tutkimuksen toteuttaminen

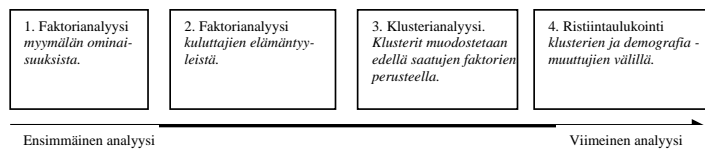
Tutkimuksen empiirinen otos on rajattu pääkaupunkiseudun kolmeen suurimpaan kuntaan (Helsinki, Espoo, Vantaa). Vastaajia on rajattu myös äidinkielen mukaan. Tutkimuksen perusjoukko koostuu pääkaupunkiseutulaisista äidinkieltään suomea tai ruotsia puhuvista henkilöistä. Vastaajia on rajattu myös iän perusteella. Tutkimuksen perusjoukko koostuu pääkaupunkiseutulaisista 18–74 vuotiaista naisista. Vastaajia on rajattu myös sukupuolen perusteella. Tutkimus päätettiin kohdistaa naisille, koska he ovat tyypillisesti asutokunnissa useimmiten päivittäistavaraostoksia suorittava henkilö (Davies ja Bell 1991, 25; Boedeker 1993, 44; Pan ja Zinkhan 2006). Rajaamalla tutkimus naiseen oletetaan, että tutkimusaineisto saadaan kerättyä todennäköisimmiltä päivittäistavaraostosten valinnasta vastuussa olevilta henkilöiltä ruokakunnissa. Perusjoukon määritelmien mukaisia 18–74 vuoden ikäisiä naisia kunnissa oli vuonna 2007 seuraavasti: Helsingissä 229 076, Espoossa 87 070 ja Vantaalla 71 992. Perusjoukossa on siis havaintoyksiköitä yhteensä noin 388 138. (Tilastokeskus, tilastot vuodelta 2007). Perusjoukon naiset edustavat noin 38 prosenttia Helsingin, Vantaan ja Espoon asukkaista.

Tätä perusjoukkoa tutkitaan empiirisessä osuudessa otoksella, jonka koko on $n=1000$ havaintoyksikköä. Naisista tilattiin tutkimusta varten otos Väestörekisterikeskukselta, joka on viranomainen, jolla on hallussaan mahdollisimman täydellinen listaus perusjoukosta. Otoksen poimintamenetelmäksi valittiin yksinkertainen satunnaisotanta, jossa kaikilla perusjoukon havaintoyksiköillä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi otokseen (Malhotra ja Birks 2006, 367–368). Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin tuhannelle otantakehikkoon kuuluvalla vastaanottajalle. Lomakkeista palautui 446 kappaletta ja vastausprosentiksi saatiin näin ollen 44,6 %. Malhotra ja Birksin (2006, 361)

mukaan ongelmaa ratkaisevassa ja markkinoita kuvailevassa tutkimuksessa, kuten tässä tutkielmassa, otoksen koon tulee olla vähintään 200 havaintoa. Tutkielman otos 446 havaintoa täyttää tämän vaatimuksen ja sitä voidaan pitää hyvänä.

Tietojen keruumenetelmäksi valittiin lomakekysely, joka toteutettiin postitse. Näin meneteltiin, koska tutkimukseen haluttiin osallistuvan myös iäkkäiden vastaajien, joiden tavoittaminen esim. internetkyselyllä olisi ollut vaikeampaa. Verrattaessa postikyselyä esim. haastatteluvaihtoehtoihin on sen etuna taloudellisuuden lisäksi otokseen valikoituneiden henkilöiden hyvä tavoitettavuus (Jyrinki 1977, 25). Väestörekisterikeskuksen omaaman vastaajien osoite-tiedon ajantasaisuus tukee myös vastaajien hyvää tavoitettavuutta.

Valittua otosta tutkittiin tutkimuksessa seuraavien vaiheiden:



Myymälänominaisuudet

Kuvio 4 Myymäläominaisuudet

Faktorianalyysissä myymälän ominaisuuksista saatiin tunnistettua 11 kuluttajien ostospaikan valintaa ohjaavaa myymälän ominaisuutta (ks. taulukko 2.). Saavutettu 11:sta faktorin ratkaisu pystyi selittämään muuttujien varianssista 64,3 %. Faktoreista esitetään taulukossa 2. lataukset, kommunaliteetit ja jokaisen faktorin Cronbachin alfan arvo reliabiliteetin mittarina. *-merkityissä faktoreissa reliabiliteettitaso ei saavuttanut asetettua raja-arvoa, joten niihin tulee suhtautua suuntaa antavasti.

Taulukko 2

Faktori	Muuttujat	Faktori- lataus	h^2	Cronbachin alfa (α)
F1 monipuolinen palvelu ja sosiaalinen interaktio	Palvelupisteet (esim. liha, juusto ja leipä) Paikallisten tuottajien tuotteet Henkilökunta on ystävällistä ja palveluultista Oheispalvelut (esim. Veikkaus, posti- ja pankkipalvelut) Asiantunteva henkilökunta Yksilöllinen palvelu Henkilökunnan kanssa voi keskustella tarvittaessa Myymälän siisteys	0.640 0.558 0.739 0.499 0.789 0.776 0.746 0.425	0.600 0.686 0.639 0.615 0.717 0.647 0.633 0.544	0.847
F2 myymälän tunnelma	Myymälässä on miellyttävät värit Käytävät ovat helppokulkuiset Miellyttävä musiikki Miellyttävät tuokset Miellyttävä valaistus	0.597 0.492 0.761 0.783 0.722	0.584 0.545 0.621 0.667 0.679	0.812
F3 helppo pysäköinti	Ilmainen auton pysäköinti Helppo pysäköintialue Auto mahdollisimman turvassa kolhuilta	0.932 0.927 0.807	0.905 0.905 0.748	0.908
F4 myymälän turvallisuus*	Miellyttävä myymälän ympäristö Myymälän täytyy olla toiminnassaan luotettava ja rehellinen Turvallinen myymälä (vartijat, turvakamerat, muut asiakkaat) Eiintarvikkeiden laadussa ei saa olla puutteita	0.360 0.551 0.660 0.457	0.400 0.603 0.648 0.535	0.564
F5 yhteiskuntavastuullinen toiminta	Myymälän toiminnan ympäristövaikutukset Tuotteiden alkuperämaa Luomutuotteet Kauppaketjun yhteiskuntavastuullinen toiminta	0.696 0.649 0.597 0.650	0.594 0.615 0.680 0.619	0.622
F6 kaupassakäynnin nopeus	Kaupassakäynnin tulee sujua nopeasti Turhautuminen kassajonossa Rahastamisen tulee sujua ripeästi	0.648 0.846 0.808	0.585 0.750 0.703	0.729
F7 ostosten teon mukavuus	Myymälän sijoittuminen kulkureitin (työmatka, harrastus) varrelle Myymälä sijaitsee lähellä kotia Myymälä on auki kuluttajalle sopivana ajankohtana, ettei muita menoja tarviise suunnitella kaupassakäynnin takia	0.762 0.791 0.643	0.669 0.675 0.547	0.648
F8 laaja valikoima	Laaja tuotevalikoima Kaikki tarvittava yhdestä paikasta Kaikki tarvittava yhdellä ostokerralla	0.595 0.764 0.680	0.609 0.682 0.620	0.655
F9 entuudestaan tunnetut ja arvostetut tuotteet: entuudestaan tunnetut ja arvostetut tuotteet	Tuotteet ovat ulkoisesti houkuttelevia Tuotteet ovat arvostettuja Tuotteiden tulee olla entuudestaan tuttuja	0.626 0.735 0.587	0.583 0.663 0.613	0.604
F10 tuotteiden korkea laatu	Korkealaatuiset tuotteet Tuotteiden luotettavuus	0.607 0.354	0.696 0.661	0.649
F11 entuudestaan tunnettu myymälä*	Myymälä ei saa olla ahdas Entuudestaan tuttu myymälä	0.492 0.749	0.572 0.655	0.390

Ensimmäiseen faktoriin latautui korkeasti useita palvelua kuvaavia muuttujia. Boedeker (1993, 68) on myös tutkimuksessaan havainnut faktorianalysissä palvelu-ulottuvuuden. Havaittu faktori on linjassa Boedekerin tutkimuksen havainnon kanssa. Palvelusta määritettiin teoreettisessa osuudessa hypoteesi H4, jonka mukaan hyvä palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen. Ensimmäisen faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska Cronbachin alfa-arvo on 0.847, kun luotettavuus rajana pidetään 0.6:tta (Nummenmaa et al. 1997, 186; Malhotra ja Birks 2006, 314). Hypoteesi H4 voidaan täten hyväksyä. Faktoriin on latautunut palvelun eri ulottuvuuksia, kuten: henkilökunta on ystävällistä ja palveluultista, asiantunteva henkilökunta, yksilöllinen palvelu ja henkilökunnan kanssa voi keskustella tarvittaessa. Kaikki nämä korkeasti latautuneet muuttujat kertovat sosiaalisesta palvelun ulottuvuudesta. Faktoriin on latautunut myös erityyppisiä palveluja, kuten palvelupisteet myymälässä ja oheispalvelut, joten sosiaalisuuden lisäksi faktorin nimeämisessä huomioidaan myös palvelujen kirjo. Faktori yksi nimetään ”monipuoliseksi palveluksi ja sosiaalisesti interaktioksi”.

Toiseen faktoriin latautuivat korkeasti myymälän sisäisen ympäristön tekijät, jotka ovat osittain abstrakteja käsitteitä. Kaikki muuttujat musiikista, väreistä, ja tuoksuista ovat aistillisia ja myymälän tunnelmaa luovia (Baker et al. 2002). Faktorin nouseminen empiriasta on linjassa Baker et al. (2002) tuloksen kanssa myymäläympäristön vaikuttamisesta myymälän valintaan. Faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä Cronbachin alfan ollessa 0.622. Myymäläympäristöstä määritetty hypoteesi viisi, jonka mukaan mieluisaksi koettu myymälän tunnelma lisää myymälän suosimista, voidaan täten hyväksyä. Faktori kaksi nimetään ”myymälän tunnelmaksi”.

Kolmanteen faktoriin latautuivat korkeasti pysäköintiä kuvaavat muuttujat. Pysäköinti on osakokonaisuus hypoteesista kuusi, jonka mukaan ostosten teon mukavuus ja helppous lisäävät myymälän suosimista. Faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä Cronbachin alfan ollessa 0.908, joten pysäköinnin osuus hypoteesista H6 voidaan hyväksyä. Hypoteesia kuusi ei voida hyväksyä pelkästään tämän perusteella, vaan myös muiden teoreettisten osa-alueiden tulee nousta empiriasta. Pysäköinti on osa vaivattomuusulottuvuutta yhdessä audioloaikojen ja sijainnin kanssa (Pan ja Zinkhan 2006). Faktori kolme nimetään ”helpoksi pysäköinniksi”.

Neljänteen faktoriin latautui korkeasti turvallisuutta kuvaavia muuttujia, kuten myymälän täytyy olla toiminnassaan luotettava ja rehellinen, turvallinen myymälä (vartijat, turvakamerat ja muut asiakkaat) ja elintarvikkeiden laadussa ei saa olla puutteita. Nämä kaikki ovat päivittäistavaramyymälän keskeisiä turvallisuusteemoja (Mitchell ja Harris 2005). Faktorin neljä muuttujat ovat osa hypoteesia yhdeksän, jonka mukaan turvalliseksi koettu myymäläympäristö lisää kyseisen myymälän suosimista. Faktorin Cronbachin alfan arvo on 0.564, joka on lähellä 0.6:tta, mutta tulokseen tulee silti suhtautua varauksella ja pitää sitä suuntaa antavana. Tämä tulos antaa viitteitä siitä, että hypoteesiin 9 tulee suhtautua suuntaa antavasti. Hypoteesin suuntaa antava hyväksyminen edellyttää myös muiden teoreettisten osa-alueiden nousemista empiriasta. Faktori neljä nimetään ”myymälän turvallisuudeksi”.

Viidenteen faktoriin latautuivat korkeasti yhteiskuntavastuullisuutta kuvaavat muuttujat, kuten myymälän toiminnan ympäristövaikutukset ja kauppaketjun yhteiskuntavastuullinen toiminta. Hypoteesissa 8 oletettiin, että myymälän yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää myymälän suosimista. Faktorin viisi Cronbachin alfan arvo on 0.622, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä ja hypoteesi kahdeksan voidaan hyväksyä. Yhteiskuntavastuullisuus on itsessään uusi faktori verrattuna esim. Boedekerin (1993) tutkimukseen, jossa ei käsitellä tällaista ulottuvuutta, ja koska faktorin luotettavuus on hyvällä tasolla on tulos mielenkiintoinen myymälän valinnan kontekstissa. Faktori nimetään ”yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi”.

Kuudennen faktorin muuttujat liittyivät kaikki kaupassa käynnin nopeuteen. Päivittäistavaraostokset halutaan suorittaa nopeasti (Mcgoldrick 2002, 240). Hypoteesi seitsemän voidaan hyväksyä tämän faktorin perusteella. Hypoteesin mukaan rahastamisen nopeus lisää myymälän suosimista. Faktorin Cronbachin alfan arvo on 0.729, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”kaupassa käynnin nopeudeksi”.

Seitsemänten faktoriin latautuivat korkeasti ostosten teon mukavuutta kuvaavia muuttujia. Sijainti ja aukioloajat olivat oleellisia kuluttajille. Faktorin Cronbachin alfan arvo on 0.648, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori täyttää Pan ja Zinkhanin (2006) asettamat muut määrittäet ostosten teon mukavuudelle, jotka kuuluvat samaan hypoteesiin faktorin kolme kanssa. Ominaisuudet ovat siis sijainti ja aukioloajat. Faktori antaa siis tukea hypoteesille kuusi, joka sai aikaisemmin tukea faktorista kolme. Hypoteesi kuusi voidaan hyväksyä näiden kahden faktorin tuottaman informaation perusteella. Faktori nimetään ”ostosten teon mukavuudeksi”.

Kahdeksannen faktorin muuttujat liittyivät myymälän valikoimaan. Faktori antaa tukea hypoteesille yksi, jonka mukaan hyväksi koettu valikoima vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen. Hypoteesi yksi voidaan täten hyväksyä. Hyvän valikoiman kokemiseen kuluttajat liittyivät selkeästi yhden pysähdysten ostosten teon. Faktori on linjassa Boedekerin (1993, 68) saamien tulosten kanssa. Boedekerin löytämä faktori ”tuote ja laatutietoisuus” on muuttujiltaan samansuuntainen tämän faktorin kanssa. Tätä ominaisuutta arvostavat kuluttajat haluavat saada kaiken tarvittavan yhdestä paikasta. Faktorin Cronbachin alfan arvo on 0.655, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”laajaksi valikoimaksi”.

Yhdeksänten faktoriin on latautunut tuotteiden ulkoista olemusta kuvaavia muuttujia. Tuotteiden tulee olla houkuttelevia, arvostettuja ja entuudestaan tunnettuja. Hypoteesin kaksi mukaisesti hyväksi koettu tuotteiden laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen. Tuotteiden laatua indikoivan faktorin mukaan tuotteiden houkuttelevuus, arvostettuus ja tuotteiden entuudestaan tunteminen kertovat asiakkaille tuotteiden korkeasta laadusta. Boedeker (1993, 68) löysi myös tutkimuksessaan, että arvostetut ja entuudestaan tunnetut tuotteet vaikuttavat tuote- ja laatutietoisuuteen. Hänen tutkimuksessaan tuotetietoisuuteen latautui muuttuja erikoisliikkeistä, joka viittaa tunnettujen tuotemerkkien hankkimiseen. Faktori yhdeksän tukee hypoteesia kaksi. Hypoteesia ei voida kuitenkaan hyväksyä pelkästään tämän faktorin perusteella, koska teorian kaikkia osa-alueita ei sisältynyt faktoriin yhdeksän. Faktorin yhdeksän Cronbachin alfan arvo on 0.604, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”entuudestaan tunnetuiksi ja arvostetuiksi tuotteiksi”.

Faktoriin kymmenen on latautunut korkeasti tuotteiden niin sanottuja teknisiä ominaisuuksia kuvaavia muuttujia. Tuotteiden toimivuus ja luotettavuus nousevat faktorissa esille. Faktorin kymmenen Cronbachin alfan arvo on 0.649, joten myös sen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Edellisen faktorin tapaan tämä faktori tukee hypoteesia kaksi. Hypoteesi kaksi voidaan hyväksyä kahden faktorin (yhdeksän ja kymmenen) tuottaman informaation perusteella. Faktori kymmenen nimetään ”tuotteiden korkeaksi laaduksi”.

Faktoriin 11:sta latautuneet muuttujat ovat faktorin neljä tapaan turvallisuutta kuvaavia muuttujia. Faktoriin 11 latautuneet muuttujat myymälän entuudesta tuntemisesta ja tilavuuden tunteesta myymälästä liittyvät Maslowin (1943) mukaan turvallisuuden tuntemisen tarpeeseen. Faktorin Cronbachin alfan arvo on 0.390, joten faktorin reliabiliteettia ei voida pitää hyvänä, vaan tulokseen tulee suhtautua suuntaa antavasti. Faktori 11 nimetään ”entuudesta tunnetuksi myymäläksi”. Faktorin neljä reliabiliteetti oli myös suuntaa antava 0.564, joten hypoteesiin yhdeksän, jonka mukaan turvalliseksi koettu myymäläympäristö lisää myymälän suosiota”, tulee suhtautua varauksella. Hypoteesin sisältö nousi aineistosta, tosin ei luotettavalla tasolla, joten olisi väärä oletus Cronbachin alfan arvojen perusteella hylätä hypoteesi. Pikeminkin hypoteesi koettiin suuntaa antavana uutena ulottuvuutena.

Kolmatta hypoteesia ei testattu faktorianalyysin keinoin, koska kysymyksen asettelu oli mielipidetyyppinen, joten testaus suoritettiin frekvenssijakaumien tarkasteluna muuttujien suhteen. Hypoteesi kolme testataan seuraavaksi.

Hypoteesin kolme testaaminen suoritettiin kahden alahypoteesin välityksellä. Hypoteesin hyväksyminen edellytti molemman alahypoteesin (H3a ja H3b) hyväksymistä. Alahypoteesien mukaisesti alhainen hinta lisää ostohalukkuutta, mutta vaikuttaa negatiivisesti laadun kokemiseen, ja korkea hinta vähentää ostohalukkuutta, mutta vaikuttaa positiivisesti laadun kokemiseen.

Kuluttajat olivat molemmasta asetetusta olettamasta eri mieltä. 61 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että alhainen hinta ei viesti alhaisesta laadusta ja 56 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että korkea hinta ei viesti korkeasta laadusta. Myöskään edullista hintatasoa ei koettu vastaajien keskuudessa laadua tärkeämmäksi valintaperusteeksi, kuten alla olevasta muuttujien vertailusta havaitaan. Laatu oli vastaajille hintatasoa tärkeämpi selkein prosenttein. 71 prosenttia vastaajista piti laatua tärkeämpänä asiana kuin edullista hintatasoa ja 76 prosenttia piti laatua yleisesti hintaa tärkeämpänä kriteerinä. Tulos on linjassa Dodds et al. (1991) tutkimuksen kanssa, jossa tulokseksi saatiin, että muiden informaatiolähteiden ollessa saatavilla hinta ei toimi suoranaisesti laadun kokemisen ohjaajana. Kummatkaan asetetuista alahypoteeseista eivät saaneet tukea, joten hypoteesi kolme hylätään. Hinnan vaikuttamisesta saatu tulos viestittää siitä, että markkinoilla toimivat päivittäistavaramyymälät muistuttavat varsin huomattavasti toisiaan (Boedeker 1993, 126). Myymälöiden homo-

geenisyys vaikeuttaa kuluttajien vertailua ja tulos indikoi, että myymälät ovat varsin lähellä toisiaan hintatasollisesti, jolloin valintaan vaikuttavat kriteerit haetaan muista ominaisuuksista kuin hinnasta.

Faktorianalyysin yhdellätoista faktorilla pystyttiin konfirmoimaan asetetusta yhdeksästä hypoteesista kahdeksan (H1, H2, H4, H5, H6, H7, H8 ja H9) ja hypoteesi kolme päätettiin hylätä.

Kuluttajien ominaisuudet (psykografiat)

Faktorianalyysissä kuluttajien psykografisista luonteenpiirteistä, eli elämäntyyleistä, saatiin tunnistettua seitsemän kuluttajia kuvaavaa faktoria, joiden avulla voitiin kuvailla myöhemmin klusterianalyysissä tunnistettuja kuluttajaryhmiä. Suoritetulla analyysillä saatiin muuttujien lukumäärä tiivistettyä alkuperäisestä 26:stä seitsemään uuteen faktoriin (ks. taulukko 3.). Saavutettu seitsemän faktorin analyysi pystyi selittämään muuttujien kokonaisvarianssista 57,1 %. Nämä seitsemän kuluttajien luonnetta kuvaavaa ulottuvuutta esitellään seuraavaksi. Faktoreista esitetään lataukset, kommunaliteetit ja jokaisen faktorin Cronbachin alfan arvo reliabiliteetin mittarina. *-merkityissä ulottuvuuksissa reliabiliteettitaso ei saavuttanut asetettua raja-arvoa, joten niihin tulee suhtautua suuntaa antavasti.

Taulukko 3

Faktori	Muuttujat	Faktori- lataus	h^2	Cronbachin alfa (α)
F1 arvoasema	Muodikas pukeutuminen Menestyksen osoittaminen muille omistetuilla tavaroilla Tyylikkäämmiin pukeutuminen kuin useat muut Muut kokevat muodikkaana	0.781 0.698 0.768 0.878	0.658 0.583 0.683 0.780	0.826
F2 huvit ja kokemukseisuus	Ryhmässä usein johtajan roolissa Uusien kokemusten hakeminen Jännityksen hakeminen elämään Uusien asioiden kokeilu Vieraiden kutsuminen kotiin	0.415 0.805 0.748 0.731 0.393	0.466 0.755 0.706 0.595 0.262	0.720
F3 erinomaisuus	Tuotteissa parhaan laadun arvostaminen Tunnetut tuotemerkit kertovat laadusta Uusimpien tavaroiden hankkiminen	0.658 0.598 0.664	0.609 0.414 0.587	0.422
F4 estetiikka	Kiinnostus poliitikkasta ja yhteiskunnallisista asioista Kiinnostus kulttuurista	0.811 0.765	0.695 0.617	0.595
F5 tehoisuus*	Kaupoissa kiertely on ajan tuhlausta Myymälän sijainti on tärkein valintakriteeri Nykyään ostetaan paljon tarpeettomia tavaroita Mieluummin vanhat tavat kuin uuden kokeilu Tassainen arki	0.643 0.627 0.273 0.529 0.212	0.557 0.417 0.350 0.568 0.396	0.457
F6 henkisyys*	Luomutuotteiden käyttäminen Uskonnolliset vakaumukset ohjaavat kuluttamista Elämäntapavakaumukset ohjaavat kuluttamista	0.469 0.671 0.680	0.505 0.671 0.680	0.514
F7 etsintä ja vertailu*	Hintojen tarkka vertailu ennen ostamista Tuote-esittelyt ovat mielenkiintoisia	0.773 0.597	0.627 0.522	0.314

Ensimmäiseen faktoriin latautui korkeasti muodikkautta ja trendikkyyttä kuvaavia muuttujia. Holbrookin (1999, 12–20) mukaan nämä muuttujat ovat kuluttajaan ulkoisesti suuntautuneita arvoja, joita arvostetaan muiden kuluttajien vuoksi. Boedeker (1993, 84) löysi tutkimuksessaan saman suuntaisen luonteenpiirteen kuluttajista, jota hän nimitti ”ego-sosiaalisiksi shoppailuksi”. Tässä ryhmässä Boedekerillä korostui kuluttajien narsistiset piirteet. Näin toimimalla kuluttaja tavoittelee arvoasemaa muiden kuluttajien silmissä, eli kuluttaja haluaa viestittää kuluttamisellaan muille informaatiota itsestään. Faktorin yksi Cronbachin alfan arvo on 0.826, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”arvoasemaksi”.

Toiseen faktoriin latautui korkeasti henkilön sisäisiä toiminnan motiiveja, jotka ovat Holbrookin (1999, 12–20) mukaan henkilöön itseensä suuntautuneita. Tähän faktoriin latautuneet sisäiset arvot ovat nautintoja ja huveja kuvaavia muuttujia, kuten uusien kokemusten ja jännityksen etsiminen, vieraiden kotiin kutsuminen ja yksilön voimakas tahtotila, joka ilmenee johtajan rooliin hakeutumisena. Faktorin kaksi Cronbachin alfan arvo on 0.720, joten faktorin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”huveiksi ja kokemuksellisuudeksi”.

Kolmanteen faktoriin latautuneet muuttujat viittaavat erinomaisuuden arvostamiseen. Kuluttaja on tällöin ulkoisesti suuntautunut, eli hänen toimintaansa ohjaavat markkinoilta tulevat viestit, joita kuluttaja tulkitsee etsiessään erinomaisuutta. Kuluttaja toimii tällöin reaktiivisesti, eli ulkoisista toiminnan lähtökohdista. (Holbrook 1999, 12–20). Muuttujia, jotka latautuivat faktoriin, olivat parhaan laadun arvostaminen, tunnettujen brandien arvostaminen laadukkaina ja uusimpien tavaroiden hankkiminen markkinoilta. Faktorin kolme Cronbachin alfan arvo on 0.422 ($< 0,6$), joten faktorin reliabiliteettiin tulee suhtautua suuntaa antavasti. Faktori nimetään ”erinomaisuudeksi”.

Neljänteen faktoriin latautuneet muuttujat viittaavat henkilön sisäiseen arvomaailmaan ja erityisesti kauneuden ja esteettisyyden arvostamiseen. Latautuneita muuttujia olivat kulttuurin arvostaminen ja mielihalu keskustella poliittisista ja yhteiskunnallisista asioista. Faktorin neljä Cronbachin alfan arvo on 0.595 ($< 0,6$). Eroa alfan arvossa raja-arvoon on vain 0,005, joten reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Faktori nimetään ”estetiikaksi”.

Viidenteen faktoriin latautuneet muuttujat viittasivat: ajankäytön tehokkuuteen ja täten myös myymälän sijainnin tärkeyteen, tavoissa pidättäytymiseen ja tarpeettomien tavaroiden välttämiseen. Holbrookin (1999, 12–20) mukaan nämä muuttujat ovat kuluttajaan ulkoisesti suuntautuneita arvoja, joita arvostetaan ulkoisista syistä, näitä ulkoisia syitä voivat olla esim. sosiaalinen piiri tai resurssien niukkuus. Faktorin viisi Cronbachin alfan arvo on 0.457 ($< 0,6$) joten reliabiliteettia ei voida pitää hyvänä, vaan tulokseen tulee suhtautua varauksella. Faktoria tukee Boedekerin (1993, 67) suorittama faktorianalyysi, jossa

löytyi myös rationaalisuutta ja tehokkuutta kuvaava faktori. Faktori nimetään ”tehokkuudeksi”.

Kuudenteen faktoriin latautui henkilön sisäisiä toiminnan motiiveja kuvaavia muuttujia. Näitä muuttujia olivat uskonnollisten ja elämäntapavakaumusten näkyminen arjen toiminnassa. Erityisesti luomutuotteiden arvostaminen esiintyi tässä yhteydessä. Tämä faktori on linjassa Boedekerin (1993, 84) löytämän faktorin ”eko-sosiaalisuus” kanssa. Boedekerillä painottuivat faktorissa luonnonläheiset tekijät. Faktorin kuusi Cronbachin alfan arvo on 0.514 ($< 0,6$) joten reliabiliteettia ei voida pitää hyvänä, vaan tulokseen tulee suhtautua varauksella. Faktori nimetään ”henkisyydeksi”.

Seitsemänten faktoriin latautui kilpailuttamista kuvaavia muuttujia, kuten hintojen tarkka vertailu ennen ostamista, ja tuote-esittelyiden kiinnostavuus. Tämä ulottuvuus ei esiinny Holbrookin (1999) typologiassa. Muuttujat, jotka ovat latautuneet faktoriin ovat kuitenkin selkeästi vertailuun liittyviä. Boedeker (1993, 83–84) on saanut tutkimuksessaan ”hintatietoisuus” -faktoriin samansuuntaisia muuttujia, jotka viittaavat samansuuntaiseen hintojen vertailuun. Faktorin seitsemän Cronbachin alfan arvo on 0.314 ($< 0,6$) joten reliabiliteettia ei voida pitää hyvänä, vaan tulokseen tulee suhtautua varauksella. Faktori otetaan kuitenkin mukaan kuvaamaan ryhmiä, koska se on selkeästi esillä myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Faktori nimetään ”etsinnäksi ja vertailuksi”.

Tässä vaiheessa oli selvitettyä kuluttajien ryhmittelyn perusteet, eli mitä myymälän ominaisuuksia kuluttajat arvostavat sekä millaiset ominaisuudet kuvaavat itse kuluttajia. Seuraavassa vaiheessa pystyttiin muodostamaan kerättyyn dataan perustuen kuluttajaryhmiä, eli ”kuluttajahahmoja”.

Kuluttajaryhmien muodostaminen

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen vastaajien jaottelua ryhmiksi, eli klustereiksi. Taulukoissa 4 ja 5 olevat klusterikeskukset toimivat, tässä tutkielmassa, klusterin tulkinnan lähtökohtana (Malhotra ja Birks 2006, 606 ja Garson, G. David – Internet lähde). Tulkinnan kannalta keskeiset voimakkaan latauksen omaavat keskukset on tummennettu taulukoissa. Taulukoiden 4 ja 5 klusterikeskukset muodostettiin klusteroimalla vastaajat myymälän ominaisuusfaktoreiden arvostamisen ja psykografiafaktoreiden suhteen. Muodostetuista ryhmistä havaittiin kunkin ryhmän keskeisimmät päivittäistavaramyymälöitä kuvaavat ominaisuudet sekä kuluttajia kuvaavat elämäntyyliä.

Taulukko 4 Klusterikeskukset vastaajaryhmille myymälän ominaisuuksien suhteen

Klusteri	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	Faktori 7	Faktori 8	Faktori 9	Faktori 10	Faktori 11
1	-0,173	-0,205	0,254	0,286	-0,044	-0,656	-0,220	0,105	0,145	-0,503	-0,414
2	0,047	0,253	0,346	0,085	-0,797	0,104	0,345	0,204	-0,016	-0,184	0,282
3	-0,159	0,217	-0,545	-0,491	0,241	-0,037	0,184	-0,639	-0,359	0,075	-0,169
4	0,239	-0,194	-0,014	0,092	0,346	0,452	-0,220	0,233	0,210	0,486	0,241

Taulukko 5 Klusterikeskukset vastaajaryhmille psykografioiden suhteen

Klusteri	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	Faktori 7
1	-0,390	-0,109	-0,138	-0,090	-0,557	-0,279	0,555
2	0,518	0,033	0,085	-0,919	0,381	-0,156	0,224
3	-0,324	0,476	-0,596	0,074	0,023	0,644	-0,339
4	0,159	-0,274	0,456	0,625	0,129	-0,144	-0,311

Seuraavaksi tarkastellaan klusterien, eli ryhmien ominaisuuksia ja nimetään jokainen klusteri ryhmää edustavaksi.

Ryhmä 1: Kiireettömät vertailijat

Tälle ryhmälle on ominaista tehtäessä päivittäistavaraostoksia kiireettömyys ja halu vertailla tuotteita ja etsiä itselle optimaalisinta ostospaikkaa. Kiireettömät vertailijat eivät tarvitse yksilöllistä palvelua, vaan he haluavat rauhassa tutkiskella asioita ennen päätöksen tekemistä. Ryhmällä nousi myös selkeästi muita ryhmiä enemmän esiin turvallisuushakuisuus. Ryhmään kuuluvat haluavatkin suorittaa etsiskelyään ja vertailuaan turvalliseksi tuntemassaan paikassa. Tosin täytyy ottaa huomioon, että turvallisuusfaktorissa tuloksena saatiin suuntaa antava luotettavuus ($p > 0,05$). Kiireettömille vertailijoille ei ole tärkeää kaupassa käynnin nopeus, vaan pikemminkin rauhallisuus. He eivät myöskään etsi välttämättä kaikista korkealaatuisimpia tuotteita, vaan pikemminkin he etsivät tuotteita, jotka ovat heille optimaalisia; optimaalisuus voi olla myös ostosten tekemätkä maksimaalista hyödyntämistä. Tämä ryhmä on Holbrookin (1999) typologian mukaisesti lähtökohdiltaan sisäisesti orientoitunut ryhmä, eivätkä he halua välittää omaa persoonallisuuttaan kuluttamisen keinoin muille kuluttajille, eli he eivät tavoittele kuluttamisen ulkoisia motiiveja. Homeen (2002) tutkimuksessaan kuvailema kuluttajaryhmä ”hintatietoiset” on profiililtaan samansuuntainen kiireettömien vertailijoiden kanssa.

Ryhmä 2: Perinteiset palveluhakuiset

Tälle ryhmälle ominaisinta on ostosten teon vaivattomuus. Ryhmän kuluttajat ovat mukavuudenhaluisia, eivätkä he halua joutua kokemaan suurta vaivannäköä päivittäistavaroiden hankinnassa. He haluavat saada kaiken tarvitsemansa yhdellä pysähdyksellä, eivätkä halua vertailla myymälöitä ja tuotteita keskenään, vaan heidän suosimassaan myymälässä on suuret valikoimat ja

korkealaatuiset tuotteet. Tämä ryhmä on kuluttamiseltaan Holbrookin (1999) typologian mukaisesti lähtökohdiltaan sekä sisäisesti orientoituneita mukavuudenhalunsa puolesta, mutta he haluavat myös viestittää kuluttamisellaan arvoasemastaan muille kuluttajille. Tämä ryhmä on yhteiskuntavastuullisuuden suhteen, löydetystä ryhmistä, kaikista välinpitämättömin. Samansuuntaiseen tulokseen on päätenyt myös Boedeker (1993, 110). Myös hänen tutkimuksessaan palveluhakuisia kuluttajia kuvasi yleinen vaivattomuushakuisuus.

Ryhmä 3: Elämyshakuiset

Tämä ryhmä on muita ryhmiä enemmän kiinnostunut myymäläympäristöistä ja tuotteiden ulkoisesta olemuksesta. He etsivät miellyttäviä ostostentekokokemuksia ja haluavat nauttia kuluttamisesta kaikilla aisteillaan. He ovat hieman impulsiivisia ostoskäyttäytymisessään. Heillä on kuluttamiseen muita ryhmiä vahvempaa abstraktia sitoutumista, heille kuluttaminen on keino toteuttaa omia arvojaan. Holbrookin (1999) typologian mukaisesti tämä ryhmä on vahvasti sisäisesti orientoitunut. Tämä näkyy ryhmään sisältyvien, kuluttamista ohjaavien uskonnollisten ja elämäntapavakaumusten kautta, eli ryhmään kuuluvat toteuttavat omaa sisäistä arvomaailmaansa kuluttaessaan. Elämyshakuiset haluavat jännittävää, ja uusia kokemuksia täynnä olevaa elämää, he haluavat tuntea elävänsä. Tämä ryhmä oli ainoa, jolla turvallisuuskokemuksien (suuntaa antava tulos $p > 0,05$) oli lataukseltaan negatiivinen, eli he eivät arvosta myymälää valitessaan ympäristön turvallisuutta yhtä paljon kuin muut ryhmät. Laaksonen (1993, 119) on tutkimuksessaan löytänyt myös ryhmän, jonka käyttäytymistä hän kuvaa kokemuksiksi haalivaksi ryhmäksi, ja vapaa-aika orientoituneiksi shoppailijoiksi. Tässä tutkielmassa saatu tulos on linjassa Laaksonen (1993) tuloksen kanssa.

Ryhmä 4: Vaativat rationaaliset

Tämän ryhmän lataukset ovat positiivisia lähes kaikissa faktoreissa, ja muutamat negatiivisetkin lataukset ovat voimakkuudeltaan vähäisiä. Tämä ryhmä arvostaa kokonaisuutta. He eivät halua tinkiä mistään. Palvelua täytyy olla ja sen tulee olla nopeaa, tuotteiden täytyy olla korkealaatuisia ja ympäristön kunnossa. Ryhmään kuuluvat karttavat riskejä ja valitsevat mieluusti tutun ja aikaisemmin hyväksi koetun. Tässä ryhmässä esiintyi eniten brandiuskollisuutta. Jos tähän ryhmään kuuluvien tulisi tinkiä jostain, olisi se myymälöiden perusominaisuuksien ulkopuoliset ominaisuudet, kuten kokemuksellisuutta lisäävät myymäläympäristön tekijät. Omassa toiminnassaan he ovat valmiita tinkimään vertailusta ja etsimisestä. Kuluttamisessa heille ominaisinta on tehokkuus, ja Holbrookin (1999) typologian mukaisesti ulkoisen ja sisäisen orientoitumisen tasapainottelu, eli nämä kuluttajat haluavat sekä viestittää muille kuluttamisellaan, että toimia rationaalisesti sisäisistä lähtökohdista. Laaksonen (1993, 119) on tutkimuksessaan löytänyt ryhmän ”rationaaliset ja

taloudelliset shoppailijat”. Tämä ryhmä on profiililtaan samansuuntainen vaativien rationaalisten kanssa.

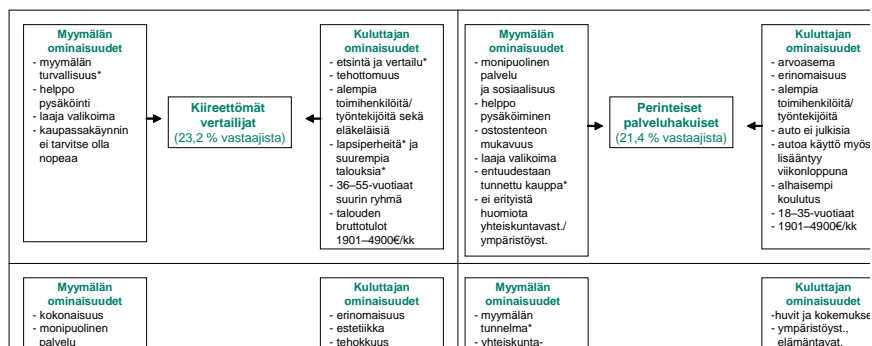
Tunnistetut ryhmät olivat:

- Kiireettömät vertailijat (23,2 % vastaajista)
- Perinteiset palveluhakuiset (21,4 % vastaajista)
- Elämyshakuiset (22,7 % vastaajista)
- Vaativat ja tehokkaat (32,5 % vastaajista)

Nämä ryhmät pystyttiin edelleen jakamaan ominaisuuksiltaan kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäisen kokonaisuuden muodostivat kiireettömät vertailijat sekä vaativat ja tehokkaat, jotka olivat molemmat muita kahta ryhmää enemmän utilitaristisesti suuntautuneita. Ryhmien arvon muodostumisessa keskeisellä sijalla ovat toiminnallisesti orientoituneet arvot. Tällaiset kuluttajat arvostavat rationaalista järkeilyä ja he ovat hinta- ja laatutietoisia.

Toisen kokonaisuuden muodostivat perinteiset palveluhakuiset sekä elämyshakuiset. Nämä kaksi ryhmää olivat edellisiä utilitaristeja enemmän emotionaalisesti orientoituneita kuluttamisessaan. He ovat hedonisteja. Heitä puhuttelevat enemmän kokemuksellisuus, vaivattomuus ja yllätyksellisyys kuluttamisessa. He ovat elämäntyyleiltään enemmän kokemus- ja jännityshakuisia ja tämä arvomaailma peilautuu myös kuluttamiseen. Ryhmät ovat keskinäisen ominaisuusvertailun helpottamiseksi kaikki samassa kuviossa 3. Kuvion vasemmalla olevat ryhmät ovat edellä kuvatut utilitaristit ja oikealla olevat ovat hedonisteja. Kuviossa 3 ryhmiin on yhdistetty demografinen, ryhmiä eksplisiittisesti, kuvaileva tieto.

Muodostettuihin kuluttaja ryhmiin lisättiin demografistenmuuttujien tuottama taustainformaatio kuluttajista ristiintaulukoimalla. Home (2002) on käyttänyt kuluttajatutkimuksessaan samanlaista klusterien kuvailumenetelmää. Ne muuttujat, joiden tilastollisen merkitsevyyden taso on parempi kuin $p \leq 0,05$, on otettu mukaan (ks. kuvio 5) kuvauksiin ilman lisämainintaa luotettavuudesta, ja muuttujat, joiden luotettavuustaso on $p \geq 0,05$, ovat mukana tuloksissa lisämaininnalla ”suuntaa antava tulos”. Kaikki demografiset muuttujat eivät kyenneet erottelemaan ryhmiä toisistaan, vaan profiilit olivat yhdenmukaiset kaikilla ryhmillä. Tällaisia muuttujia olivat a) kanta-asiakaskorttien lukumäärä; kaikissa ryhmissä kanta-asiakaskortteja oli kaksi tai enemmän yli 90 prosentilla vastaajista, b) alaikäisten lapsien lukumäärä, lähes jokaisessa ryhmässä 70 prosentilla vastaajista ei ollut kotonaan alaikäisiä lapsia, c) ostomatkojen lukumäärä viikossa, kaikissa ryhmissä yli 70 prosenttia vastaajista ilmoitti käyvänsä kaupassa kolme kertaa tai enemmän viikossa.



Kuvio 5 Kuluttajaryhmät

Peilattaessa muodostettuja kuluttajaryhmiä tutkimuksen hypoteeseihin myymälän ominaisuuksista on syytä tarkastella hylättyä hypoteesia H3 hinnan kokemisesta, jonka mukaan kuluttajat eivät käyttäisi hintaa voimakkaasti kriteerinä valitessaan päivittäistavaramyymälää. Tämä tutkimustulos antaisi olettaa, että hintaa käyttämällä voimakkaammin myymälöiden konseptoinnissa voisi kauppa houkuttaa enemmän puoleensa utilitaristisesti suuntautuneita kuluttajia, kuten kiireettömiä vertailijoita sekä vaativia ja tehokkaita. Nämä kuluttajaryhmät käyttävät päätöksenteossaan funktionaalisia arvoja, jollainen myös hinta on.

Yhteenvedo ja johtopäätökset

Kuluttajan ostospaikan valinta on inhimillistä päätöksentekoa. Päätöksentekoon vaikuttavat niin rationaalinen järkeily ostospaikkojen ominaisuuksista kuin kuluttajien emootiot (Hansen 2005). Tietämystä päätöksentekoprosessista ja sen osista tuleekin jatkuvasti kehittää. Suoritetussa tutkimuksessa tätä tietämystä tarkasteltiin kuluttajan päätöksenteon lähtökohdista, eli päätösten elementeistä, tutkimalla markkinoilla toimivien kuluttajien ja myymälöiden ominaisuuksia. Näiden osien dynaaminen interaktio mahdollistaa päätöksenteon markkinoilla. Päätöksentekoprosessia lähestyttiin niiden ominaisuuksien kautta, joita kuluttajat arvostavat myymälöissä, sekä tutkimalla jokaisen löydetyn myymälän ominaisuuskombinaatiota arvostavan kuluttajaryhmän rakennetta. Näin pystyttiin oppimaan sekä kuluttajista, että myymälöistä ja myös näiden kahden vuorovaikutuksesta.

Suoritetun tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä 1) päivittäistavaramyymälöiden ominaisuuksista, joita kuluttajat arvioivat valitessaan ostospaikkaa sekä 2) lisätä ymmärrystä kuluttajien henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat ostospaikan valintaan ja joilla voidaan kuvailla kuluttajaryhmiä. Tutkimusongelmien ratkaiseminen suoritettiin tarkastelemalla aluksi ilmiötä kuvaavaa teoreettista keskustelua kuluttaja-arvosta. Teorian perusteella muodostettua, empirian tutkimista ohjaavaa, teoreettista viitekehystä koeteltiin kvantitatiivisella empiirisellä kyselytutkimuksella.

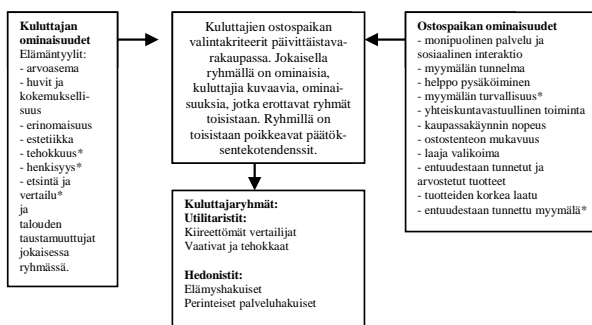
Tutkielmassa asetettiin myymälän ominaisuuksia käsitteleviä hypoteeseja. Täten haluttiin koetella edeltävää tutkimustietoa kuluttajien arvon kokemisesta päivittäistavara-kaupassa. Kirjallisuuskatsauksessa nostettiin vahvistettavaksi Pan ja Zinkhanin (2006) tutkimustulokset myymälän ominaisuuksista. Pan ja Zinkhan (2006) olivat omassa tutkimuksessaan koetelleet hypoteeseja meta-analyttisin menetelmin, joten hypoteeseja koeteltiin tässä tutkielmassa empiriassa. Asetetusta yhdeksästä hypoteesista hyväksyttiin kahdeksan ja hinnoitteluun liittyvä hypoteesi päätettiin hylätä. Hyväksytyt hypoteesit myymälän ominaisuuksista olivat:

- H1. Hyväksi koettu valikoima vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.
- H2. Hyväksi koettu tuotteiden laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.
- H4. Hyvä palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti myymälän suosimiseen.
- H5. Mieluisaksi koettu myymälän tunnelma lisää myymälän suosimista.
- H6. Ostosten teon mukavuus ja helppous lisäävät myymälän suosimista.
- H7. Rahastamisen nopeus lisää myymälän suosimista.
- H8. Myymälän yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää myymälän suosimista.
- H9. Turvalliseksi koettu myymäläympäristö lisää kyseisen myymälän suosimista.

Hylätty hypoteesi H3 'myymälän yleinen hintataso vaikuttaa negatiivisesti myymälän suosimiseen', päätettiin hylätä, koska vastaajat eivät hyväksyneet hypoteesille asetettuja alahypoteeseja. Alahypoteesien mukaisesti korkea hinta viestii korkeasta laadusta ja alhainen hinta puolestaan alhaisesta laadusta. Vastaajat eivät vahvistaneet tätä oletusta, ja niinpä siitä luovuttiin. Tulokseen voi vaikuttaa Suomen päivittäistavaramarkkinoiden suhteellinen homogeenisyys myymälä konsepteissa, jolloin kuluttajan on vaikea rakentaa itselleen hintamielikuvaa myymälöistä. Tulokseen voi myös vaikuttaa valittu tutkimusmenetelmä. Suorat lomakekysymykset hinnasta eivät välttämättä antaneet todenmukaista kuvaa kuluttajien hinta-suhtautumisesta ja onkin syytä olettaa, että kuluttajat vastasivat siten kuten halusivat toimia, eivätkä siten kuten todelli-

suudessa toimivat. Luotettavan hintatutkimuksen toteuttaminen edellyttäisi muiden tutkimusmenetelmien kuin määrällisen menetelmän käyttöä.

Arvon kokemista voidaan tutkia päivittäistavarakaupan kontekstissa teoreettisen käsitteen, valintaorientaation kautta. Mallissa oletetaan kuluttajan toiminnan ymmärtämisen lähtökohdiksi kuluttajan ominaisuudet ja myymälän ominaisuudet (Boedeker 1993 ja Home 2002). Mallina tämä teoria pystyi tuottamaan ratkaisun tässä tutkimuksessa asetettuihin tutkimusongelmiin. Saadut tulokset kuluttajien ominaisuuksista ja myymälän ominaisuuksista ovat esillä yhteenvetona kuviossa 6.



Kuvio 6 Valintaorientaatio päivittäistavarakaupassa

Kuluttaja etsii itselleen sellaista ostospaikkaa, joka optimoi hänen omat vaatimuksensa myymälältä. Näitä vaatimuksia ovat kuluttajan elämäntyyli sekä hänen taloutensa ominaisuudet.

Kuluttajaryhmien muodostamisen jälkeen pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuksen alaongelmiin valintaorientaation toimivuudesta. Alaongelmana oli, voidaanko myymälän ominaisuuksien arvostamisen perusteella luokitella kuluttajia segmentteihin. Erilaisia myymälän ominaisuuksia arvostavia kuluttajaryhmiä saatiin muodostettua neljä kappaletta. Ryhmien väliset keskinäiset erot ovat tilastollisesti merkittäviä ja kaikki ryhmät olivat mielekkään kokoisia ja tulkittavissa, joten myymälän ominaisuudet toimivat kuluttajia luokittelevina tekijöinä.

Lisäksi alaongelmana oli, voidaanko myymälän ominaisuuksien perusteella muodostettujen segmenttien sisäistä rakennetta kuvailla demografisin- ja psykografisin -muuttujin, ja jos voidaan, niin millaisia ryhmiä saadaan muodostettua. Segmenttejä pystyttiin kuvailemaan molemmilla muuttujilla. Yhtenä tutkimuksen tuloksena voidaan pitää löydöstä näiden muuttujien erotteluvoimasta. Kaikki demografiset muuttujat eivät pystyneet erottelamaan ryhmiä toisistaan. Erotteluvoiman mittarina pidettiin vähintään 95 prosentin tilastollista

luotettavuutta. Psykografisten mittareiden erotteluvoimaa pidettiin tutkimuksessa demografioita parempana. Boedeker (1993, 121) päätyi omassa tutkimuksessaan samanlaiseen tulokseen. Psykografiat pystyivät paremmin kuvailemaan kuluttajien eroja ja niiden perusteella ryhmien nimeäminen oli mahdollista. Yleisesti täytyy todeta, sekä psykografisista että demografisista ominaisuuksista, että niiden tulkitsemiseen ja tulkintoihin luottamiseen tulee suhtautua kriittisesti. Boedekerin (1993, 125) mukaan ostospaikan valintamallien deterministinen ajatus kuluttajan elämäntyylistä, persoonallisuudesta tai demografisista ominaisuuksista ostospaikan valinnan määrääjinä ei ole täydellinen, vaan tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Lähteet

- Arnold, S. J. – Tae, H. O. – Douglas, J. T. (1983) Determining attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, 149–157.
- Arnould, E. – Price, L. – Zinkhan, G. (2004) *Consumers*. 2nd edition. McGraw Hill.
- Babin, B. J. – Darden, W. R. – Griffin, M. (1994) Work and /or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, 644–656.
- Baker, J. – Parasuraman, A. – Grewal, D. – Voss, G. B. (2002) The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 66, (April), 120–141.
- Best, R. J. (2005) *Market-based management – Strategies for growing customer value and profitability*. Pearson, Prentice Hall.
- Boedeker, M. (1993) *Ostospaikan valintaorientaatio – psykologian ja demografian heijastustako?* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, D1, Tammikuu 1993.
- Davies, G. – Bell, J. (1991) The grocery shopper – Is he different? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19(1), 25–28.
- Dodds, W. B. – Monroe K. B. – Grewal, D. (1991) The effects of price, brand and, store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28, August 1991, 307–319.
- Ford, R.. (1991) Some perspectives on retailing in the 1990s. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19(5), 17–21.

- Garson, G. Davidin (2008) Cluster analysis, Statnotes: Topics in Multivariate Analysis. <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/>>, luettu 30.11.2008.
- Grewal, D. – Baker, J. – Levy, M. – Voss, G. (2003) The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. *Journal of Retailing*, 79, 259–268.
- Holbrook, M. B. (1999) *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge, London, 147–158.
- Hansen, T. (2005) Perspectives on consumer decision making: An integrated approach. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 4(6), 420–437.
- Jyrinki, E. (1977) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Khalifa, A. S. (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Vol. 42(5), 645–666.
- Kim, Y-K. (2002) Consumer value; an application to mall and internet shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30(12), 595–602.
- Kreitler, H. – Kreitler, S. (1976) *Cognitive orientation and behaviour*. Springer Pub. Co.
- Laaksonen, M. (1993) Retail patronage dynamics: learning about daily shopping behaviour in contexts of changing retail structures. *Journal of Business Research*, Vol. 28(1/2), 3–174.
- McGoldrick, P. (2002) *Retail marketing*. McGraw-Hill.
- Möller, K. – van den Heuvel, R. (1981) Contribution of store attributes to retail store image and preferences. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 30(3), 278–295.
- Malhotra N. K. – Birks D. F. (2006) *Marketing research – An applied approach*. Updated second European edition. Pearson Education Limited.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mitchell, V. W. – Harris, G. (2005) The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 39(7/8), 821–837.
- Nozick, R. (1981) *Philosophical Explanation*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nummenmaa, T. – Kontinen, R. – Kuusinen, J. – Leskinen, E. (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY, Porvoo.

- Paine, L. – Deshpandé, R. – Margolis, J. D. – Bettcher, K. E. (2005) Up to code – Does your company's conduct meet world-class standards? *Harvard Business Review*, December 2005.
- Lambert, Z. V. (1979) An investigation of older consumers: unmet needs and wants at the retail level. *Journal of Retailing*, Vol. 55(4), 37–57.
- Pan, Y. – Zinkhan, G. M. (2006) Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82, Vol. 3, October 2005, 229–243.
- Rosenbloom, B. (1983) *Store image development and the question of congruency, Patronage behaviour and retail management*, published by Darden, W., and Lusch, R., 141–149, North-Holland, New York.
- Scarpi, D. (2005) Hedonic and utilitarian behaviour in specialty shops. *The Marketing Review*, Vol. 5, 31–44.
- Summers, T. A. – Wozniak, P. J. (1991) Influence of apparel quality knowledge purchase attitudes and demographics on patronage preferences of rural and urban women. *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, No: 15, 75–94.
- Zeithaml, V. (1988) Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, 2–22.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 25, July, 2–22.

FASHION BLUR: BLURRING THE BOUNDARIES BETWEEN PRODUCTION AND CONSUMPTION OF FASHION

FashionBlur-tiimi: Koskinen Timo, Leivo Heidi, Raitisto Noora ja Rytönen Maikki

Toimeksiantaja: Järvensivu Paavo

Johdanto

FashionBlur on muotikaupan uusi ajattelu- ja toimintamalli suunnittelijoiden, valmistajien, myyjien ja asiakkaiden yhteistyön uudelleenjärjestämiseksi. Strategiatyökalu FashionPuzzle parantaa yritysten edellytyksiä sopeuttaa toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen avulla yritykset voivat tiivistää kommunikaatiota eri toimijoiden välillä ja saada kuluttajan äänen entistä paremmin kuuluviin.

Vuoden kestäneen projektimme tavoitteena oli rakentaa uudenlaisia näkemyksiä muotikaupan toiminnan kehittämiseksi. Projekti toteutettiin osana Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhteistä IDBM-ohjelmaa.

Projektin tuloksena syntyi FashionPuzzle, tässä raportissa esiteltävä liikkeenjohdon strategiatyökalu. Ensinnäkin käymme läpi kulutus- ja liiketoimintakulttuurien taustalla vaikuttavia muutoksia. Sen jälkeen esittelemme FashionBlur-arvot, jotka auttavat yrityksiä tunnistamaan ja ymmärtämään kuluttajien arjessa erityisen merkittäviksi nousseita ilmiöitä. Lopuksi tarjoamme FashionPuzzle-strategiatyökalun, joka tarkastelee arvoja liiketoiminnan ydinprosessien eli tuotekehityksen, tuotantoverkoston ja asiakassuhteiden johtamisen kautta.

FashionPuzzlen avulla muotialan – ja hieman soveltaen muidenkin kaupan alojen – edustajat voivat kehittää toimintaansa FashionBlur-arvojen valossa kohti merkittävämpää asemaa kuluttajien elämässä.

Taustaa

Kulutuskulttuurin murros

Sen sijaan, että kuluttajat hamuaisivat tuotteita, he yhä enenevässä määrin etsivät elämyksiä ja merkityksiä, joita he voivat jakaa omissa yhteisöissään. Kulutuskulttuurit ovat iso osa identiteetinrakennusta. Kuluttajat eivät kuitenkaan

odota, että yritykset tarjoaisivat heille valmiita elämyksiä, vaan he luovasti yhdistelevät erilaisia tuotteita, palveluita, tarinoita, symboleita tai mitä hyvänä rakentaakseen tietystä hetkestä ja kontekstissa merkitseviä kokonaisuuksia.

Yhteisöt, joissa elämyksiä rakennetaan ja jaetaan, ovat hyvin merkittävässä asemassa. Nämä yhteisöt voivat toki edustaa perinteisiä kaveripiirejä, mutta yhä useammin yhteisöt kokoontuvat osittain tai kokonaan virtuaaliympäristöissä.

Kulutuskulttuurit globalisoituvat, lähinnä internetin käytön ja matkailun lisääntymisen myötä, ja toisaalta pirstaloituvat, kun kuluttajat eivät sitoudu yksittäisiin brändeihin tai elämäntyyliin vaan yhdistelevät näitä tilanteen mukaan hyvinkin vaihtelevasti.

Bisnesajattelun muutos

Tieteelliset keskustelut muun muassa markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa ovat alkaneet käsitellä uudenlaista ajattelutapaa, jossa myönnetään että tuotteet itsessään eivät sisällä arvoa, vaan arvo syntyy vaihdannassa ja ennen kaikkea tuotteiden käytössä. Tämän sinänsä triviaalin huomion vaikutukset ovat valtavat. Huomio siirtyy tuotteista ja tuotantoprosesseista arvonluontiin verkostoissa.

Koska tuotteen käyttö edellyttää asiakkaan panosta, asiakas on aina mukana arvonluonnissa. Enää ei voida ajatella, että yritys tuottaa ja tarjoaa tuotteita kasvottomille ja passiivisille markkinoille, vaan yritykset ja asiakkaat yhdessä tuottavat arvoa, joka syntyy monimutkaisissa elämysten ja merkitysten kokonaisuuksissa. Näiden kokonaisuuksien ymmärtäminen edellyttää kattavaa ymmärrystä kulutuskulttuureista, jolloin yritysten tulee käsitellä suhteellisen yksinkertaisen, usein kvantitatiivisen markkinatiedon sijaan kulttuurista tietoa: tietoa markkinapaikkakulttuureista ja -dynamiikasta sekä tietoa kuluttajien identiteeteistä ja yhteisöistä.

Muotialan vanhanaikaisuus

Muodin toimintakenttä voidaan nähdä kokeilevana, eteenpäin pyrkivänä ja kiihkeätahtisena alana, jossa kuluttajat ovat valmiita jatkuvasti omaksumaan uusia tuotteita ja toimintatapoja. Perusteiltaan muotiala on kuitenkin jämähtänyt teolliseen aikakauteen: ”muodin ammattilaiset” ja etenkin muotialan suuret yritykset tuottavat omaehtoisesti ja tehokkaasti massatuotteita, jotka useiden välikäsien kautta päätyvät aikanaan kuluttajille.

Tieto varsinaisesta käyttäjäkokemuksesta pysyy hyvin kaukana tuotannon alkupäästä, muun muassa vaatteiden suunnittelusta. Ketju vaatteiden suunnittelusta niiden käyttöön ja mahdolliseen kierrätykseen on niin pitkä ja moni-

mutkainen, että kuluttajalla on hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa haluamiinsa tuotteisiin.

Usein sanotaan, että kuluttaja voi vaikuttaa ostopäätöstensä kautta, mutta ainakin muotialalla on vaikea kuvitella, että kauppojen keräämät osto- ja myyntitiedot toisivat kuluttajille tiettyyn hetkeen ja tilaan sopivia tuotteita.

Muutokselle suuntia

Muotialan ajatus- ja toimintatapojen on muututtava, jotta yritykset voisivat kohdata kuluttajien dynaamiset ja yhteisölliset tarpeet. Vain siten voidaan tähdätä laatuun ja vastuullisuuteen. Yritykset myös muotialalla toimivat usein verkostomaisesti kehittäessään ja myydessään tuotteita yhdessä muiden yritysten kanssa, mutta asiakasta ei yleensä mielletä osaksi tätä arvoa luovaa verkostoa. Sen sijaan, että yritykset keskittyisivät vain tuotteisiinsa ja niiden myyntiin, yritysten tulisi nähdä toimintansa osana isompaa kulutuskulttuurien kokonaisuutta.

On etsittävä tapoja, joilla kuluttajat voidaan ottaa mukaan myyntiä edeltäviin prosesseihin, ja toisaalta tapoja, joilla yritykset voisivat olla aiempaa paremmin läsnä tuotteiden käytössä, muuntelussa ja kierrätyksessä.

FashionBlur on mukana rakentamassa muotialan liiketoiminnan tulevaisuutta – kehitämme uudenlaiseen ajatteluun perustuvia konsepteja, joiden tarkoitus on saattaa suunnittelijat, valmistajat, myyjät ja asiakkaat lähemmäksi toisiaan.

FashionBlur-arvot

FashionBlur-arvot syntyivät muotibisneksessä löytämiemme ongelmakohtien pohjalta. Arvojen taustalla vaikuttaa vahvasti myös postmoderni markkinointiteoria.

Avoimuus

Yritysten tulisi miettiä toiminnassaan avoimuutta varsin laajasti. Avoimuus tulisi olla kaksisuuntaista yrityksen ja kuluttajien välillä. Tuotannon eri vaiheiden, raaka-aineista tuotteen viimeistelyyn, olisi oltava kuluttajalle avointa ja helposti saatavissa olevaa tietoa. Tätä tietoa yritys voi myös käyttää markkinoinnissaan kilpailukeinona.

Yritysten tulisi myös rohkaista kuluttajia kertomaan avoimesti palautetta ja kehitysehdotuksia tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Kuluttajan tulisi tuntea,

että hänen päätöksillään ja mielipiteillään on vaikutusta tuotteiden ja palveluiden muotoutumiseen.

Yrityksen ja kuluttajan välinen suhde on oleellinen osa avoimuutta. Ottaako yritys suhdetta asiakkaaseen? Tunteeko asiakas oikeasti olevansa jollakin lailla suhteessa yritykseen? Ei riitä, että yritys lähettää silloin tällöin esimerkiksi alennuskupongin asiakasrekisterissä oleviin osoitteisiin, vaan jotta suhde tulee merkitykselliseksi, tarvitaan siihen paljon enemmän. Yrityksen täytyy oikeasti näyttää välittävänsä asiakkaistaan.

Elämyksellisyys

Nykyisin asiakkaat eivät tyydy aina vain konkreettiseen tuotteeseen, vaan sen mukanaan tuomat elämykset ja mahdollisuudet elämyksien kokemiseen ovat tärkeässä roolissa. Ihmiset reagoivat erilailla eri aistiärsykkeisiin ja siksi asiakaskunnan tunteminen on tässäkin tilanteessa tärkeää. Kaupan on osattava antaa oikeanlaisia signaaleja asiakkailleen. Onnistuneen osto- ja käyttökokemuksen luominen vahvistaa asiakassuhteita ja auttaa uusien muodostumisessa.

Yrityksen on otettava huomioon, että pelkästään itse ostotapahtuman luominen elämykselliseksi ei enää nykypäivänä riitä. Yrityksen on rakennettava samaa elämystä kaikella mitä se tekee. Elämyksellisyys on otettava huomioon niin tuotekehittelyssä, mainonnassa kuin luonnollisesti myös itse myymälässä.

Kestävyys

Kestävyydellä viitataan niin itse tuotteeseen kuin asiakassuhteeseen. Kuluttajat odottavat tuotteilta laatua, eikä "kertakäyttötavaraa" enää haluta. Lisäksi kuluttajat pitävät jo lähes itsestäänselvyytenä, että tuotteessa on eettiset asiat otettu huomioon. Tuotannon on siis oltava eettisesti hyväksyttävää.

Jotta yritys onnistuisi muodostamaan pitkäikäisen ja kestävästi asiakassuhteen, täytyy sen olla mukana myös tuotteen käyttövaiheessa. Suhde ei muodostu pelkästään itse transaktion aikana, vaan se vaatii paljon enemmän. Yrityksen on kehitettävä keinoja, joilla olla mukana kuluttajan elämässä muutenkin kuin pelkästään kaupassa ostotapahtuman aikana. Miten kuluttaja saadaan palaamaan aina vaan uudelleen? Mitä lisäarvoa kaupan palvelu esimerkiksi antaa kuluttajalle?

Osallistuminen

Palveluiden/hyödykkeiden tuottajien aktiivinen yhteistyö kuluttajien kanssa ennen ja jälkeen ostotapahtuman syventää asiakassuhdetta ja tuo hyötyä molemmille osapuolille.

Mikäli kuluttaja pääsee hyvin varhaisessa vaiheessa vaikuttamaan toiveiltaan ja mieltymyksillään suunnitteluun ja tuotantoprosessiin, tämä pienentää merkittävästi epäonnistumisen mahdollisuutta ja näin ollen pienentää yrityksen riskiä. Yritykset pystyvät näin tarjoamaan kuluttajien aidosti haluamia tuotteita ja palveluja. Oikeanlainen tuotevalikoima ja kuluttajan vaikutusmahdollisuuksien näkyminen todellisuudessa lisää uskollisuutta yritystä kohtaan.

Yritysten tietoisuus siitä miten ja missä tuotteita ostotapahtuman jälkeen käytetään auttaa hahmottamaan normaalikäytössä esiintyviä mahdollisia virheitä ja puutteita. Tämä lisää myös tuotekehityksen mahdollisuuksia löytää kuluttajien uusia tarpeita.

Yritysten tulisi siis pohtia, miten ne pystyisivät olemaan mukana ostotapahtuman jälkeisissä tapahtumissa. Missä tilanteissa kuluttaja esimerkiksi käyttää ostamiaan vaatteita? Voivatko yritykset olla mukana tilaisuuksissa, joissa kuluttajalla on ostettu paita päällä? Voisivatko yritys ja asiakkaat olla yhdessä järjestämässä tapahtumia?

Yhteisöllisyys

Yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan asiakasyhteisöjä sekä myös luomaan niitä ja olemaan niissä mukana. Yhteisöissä esiintyvien tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on hyvin tärkeää. Yrityksen ei tarvitse olla yhteisölle vain ulkopuolinen yhdistävä tekijä, vaan sen kannattaa hyödyntää tilanne. Esimerkiksi globaalin yhteisön tunnistaminen saattaa avata ovet kansainvälisille markkinoille.

Yksilöllisyys

Yhtä tärkeää kuin yhteisöjen tunnistaminen ja niiden “ruokkiminen”, on yksilöiden vahvistaminen. Homogeenisinkin yhteisö on sisimmältään täynnä yksilöitä. Tästä syystä on tärkeää, että jokainen kuluttaja voi tuntea itsensä yksilöksi ja halutessaan erottua muista, vaikka olisikin tietyn yhteisön jäsen.

FashionPuzzle

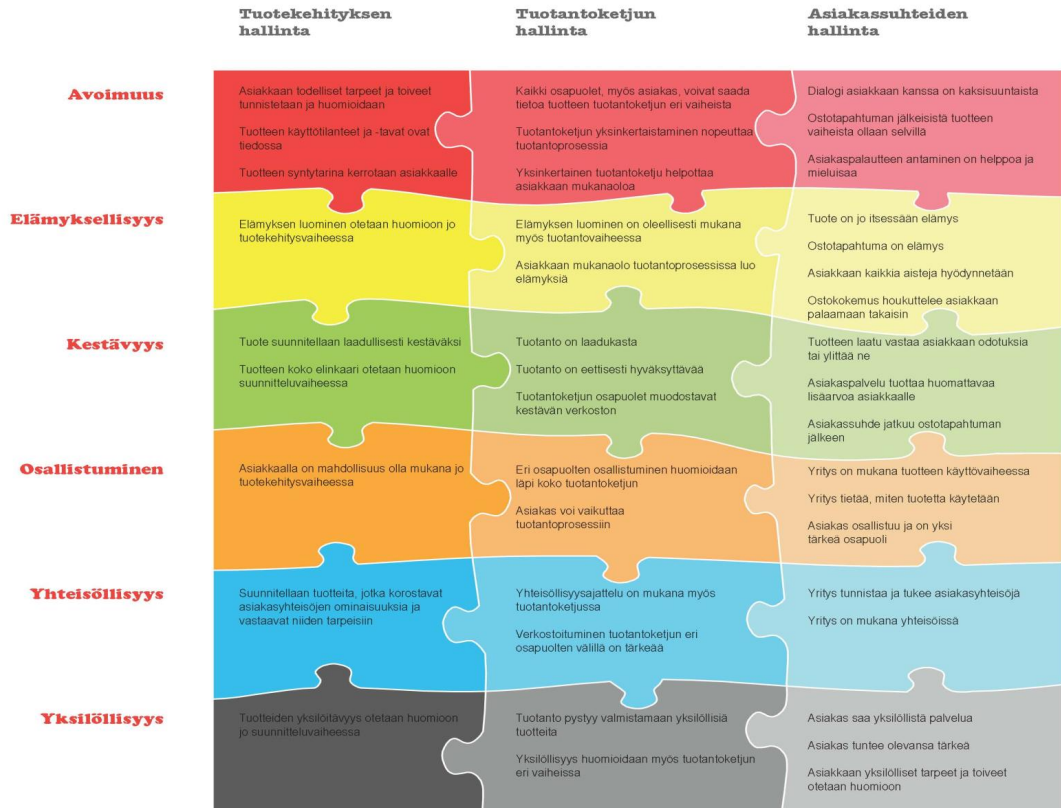
FashionPuzzle on liikkeenjohdon uudenlainen strategiatyökalu, joka perustuu FashionBlur-arvoille. Tavoitteena on auttaa muotialan yrityksiä parantamaan sopeutumismahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. FashionPuzzle tarjoaa näkökulmia tuotantoprosessin uudelleenjärjestämiseen ja tuotteen elinkaaren hallintaan. Lisäksi sen avulla voidaan tiivistää yhteistyötä suunnittelijoiden, valmistajien, myyjien ja asiakkaiden välillä.

Ohje

FashionPuzzle-strategiatyökalu jäsentää liiketoiminnan prosessit uudella tavalla, FashionBlur-arvojen näkökulmasta. Työkalun pystyakselilla kulkevat FashionBlur-arvot: avoimuus, elämyksellisyys, kestävyys, osallistuminen, yhteisöllisyys ja yksilöllisyys. Vaaka-akselilla ovat liiketoiminnan kolme ydinprosessia: tuotekehityksen hallinta, tuotantoketjun hallinta sekä asiakassuhteiden hallinta.

FashionPuzzlea kootaan käymällä paloja läpi ja arvioimalla miten yritys tällä hetkellä toteuttaa kunkin palan antamia mahdollisuuksia omassa liiketoiminnassaan ja miten yritys voisi tulevaisuudessa onnistua tässä vielä paremmin.

Työkalu ei anna suoria ratkaisumalleja, vaan sen on ennemminkin tarkoitus herättää ajatuksia ja saada yritys pohtimaan, miten se voisi hyödyntää kyseisiä FashionBlur-arvoja toiminnassaan. Tämä työkalu auttaa yritystä näkemään, että esimerkiksi elämyksellisyys on otettava huomioon kaikessa toiminnassa, mitä yritys tekee. Kaikki liiketoimintaprosessit on oltava mukana rakentamassa samaa elämispakettia. Kaikkia paloja ei ole pakko saada kerättyä, vaan kukin yritys voi koota FashionPuzzlen itselleen sopivimmalla tavalla. Mutta – mitä enemmän paloja yrityksellä on, sitä valmiimpi se on sopeuttamaan toimintaansa muotikaupan muuttuvassa toimintaympäristössä.



Kuvio 1 Fashion Blur

ERI TOIMIJOIDEN ROOLIT KAUPAN ARVOKETJUSSA JA KAUPAN ARVOKETJUN TEHOSTAMINEN

Peltomaa Annika ja Mitronen Lasse

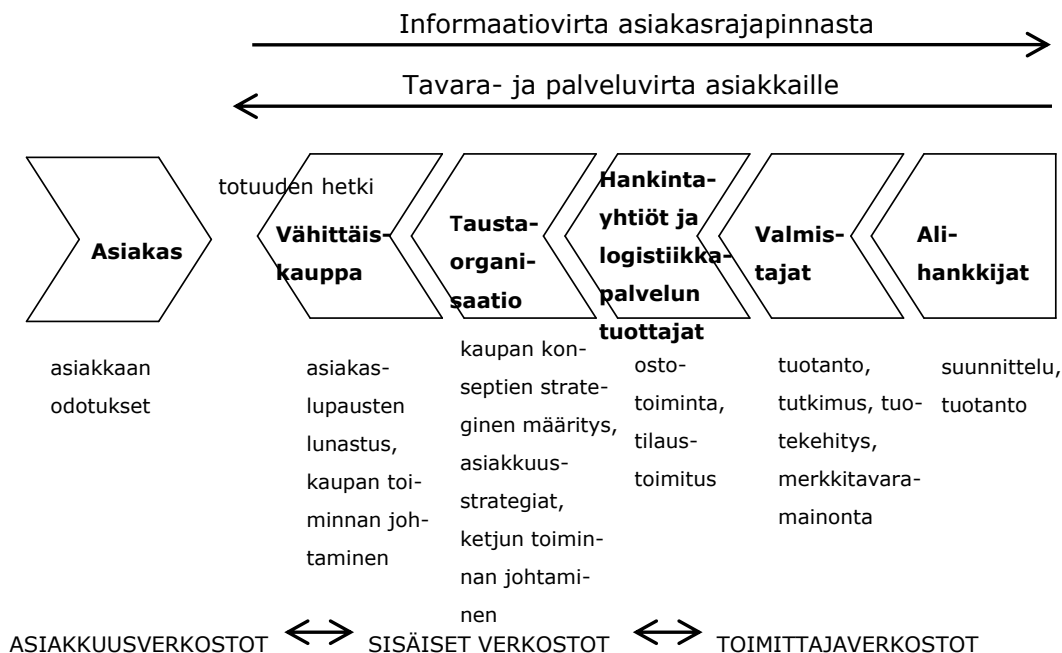
Tutkimuksen esittely

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää kaupan arvoketjussa tapahtuneita muutoksia ja kartoittaa eri osapuolten näkemyksiä arvoketjun kehittämismahdollisuuksista. Tavoitteena on näin kokonaiskuvan muodostaminen kaupan arvoketjussa tapahtuneista muutoksista ja arvoketjun kehittämiskohteista sekä synnyttää keskustelua toimenpiteistä, joilla arvoketjua voitaisiin kehittää tulevaisuudessa osapuolten välisen yhteistyön tuloksena.

Tutkimus keskittyy ensinnäkin eri toimijoiden rooleihin kaupan arvoketjussa sekä roolien viimeaikaisiin muutoksiin. Toiseksi selvitetään näkemyksiä arvoketjun tehostamisesta myynnin parantamisen, toimitusketjun tehostamisen, kustannusten pienentämisen, kannattavuuden parantamisen, asiakasarvon kasvattamisen, kokonaisuuden optimoinnin sekä strategisen kumppanuuden osalta tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin kevään - syksyn 2009 aikana kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä suorittamalla 14 puolistrukturoitua teemahaastattelua yksilöhaastatteluina. Tutkimukseen osallistui Kaulin-hankkeen yritysosapuolten keskeisiä edustajia jokaisesta kumppaniyrityksestä, lisäksi haastateltiin muutamia muita, yritysten ulkopuolisia asiantuntijoita. Tavoitteena oli haastatella vähintään yhtä jokaisen arvoketjun osan edustajaa sekä riittävää määrää asiantuntijoita kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysin menetelmää. Haastateltavat valittiin heidän edustamansa kaupan alan asiantuntemuksen ja arvoketjun eri osa-alueiden syvällisen tuntemuksen perusteella.

Tutkimuksen arvoketjun analysoinnissa ja eri haastateltavien valinnassa hyödynnettiin seuraavaa kaupan arvoketjun kuvausta, josta käyvät ilmi keskeiset toimijat ja heidän tärkeimmät vastuualueensa (Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008).



Kuva 1 Kaupan arvoketjun vastuut ja työnjako

Kuvassa on selvennetty kaupan arvoketjun toimijoita ja heidän keskinäisiä kytkentöjä, eri toimijoiden rooleja ja tehtäviä sekä informaation että tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa tai välittämisessä. Kaupan arvoketjun johtamisen tai toiminnan tehostamisen kannalta on hyvin tärkeää, että eri toimijoiden väliset keskeiset sisäiset prosessit toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja virheettää. Vain näin voidaan saada aikaiseksi asiakkaiden haluamia tuotteita ja palveluita kilpailukykyisesti ja tunnistaa niitä tekijöitä tai toimia, joiden avulla voidaan tehostaa kaupan koko arvoketjua asiakkailta tuottajille asti.

Tehokkuus kaupan arvoketjussa

Tehokkuutta voidaan tarkastella sekä sisäisen että ulkoisen tehokkuuden näkökulmasta ja sen tyypilliset tunnusluvut liittyvät resurssien käyttöön ja palvelukykyyn. *Sisäisellä tehokkuudella* tarkoitetaan koko liiketoimintaketjun tai sen jonkin osan toiminnallista tehokkuutta. Toisin sanoen kyse on organisaation sisäisestä suoritusasosta, tuotosten ja panosten välisestä suhteesta ja prosessien toimintakyvystä. *Ulkoisen tehokkuus* puolestaan viittaa siihen, kuinka hyvin organisaatio täyttää ulkoisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sen toiminnalle asettamia vaatimuksia. Onnistuminen asiakkaiden silmissä, asia-

kastyytyväisyys sekä menestyminen markkinoilla ovat keskeisimmät ulkoisen tehokkuuden indikaattorit. Kilpailuedun luominen ja menestyminen edellyttävät näiden molempien tehokkuuksien yhdistämistä. (Mitronen 2002, Kautto & Lindblom 2004 ja Laamanen 2005.)

Tehokkuuden käsitteestä voidaan erottaa tarkemmin kaksi osa-aluetta: *vai-kuttavuus* (effectiveness) ja *tehokkuus* (efficiency). Kaupan arvoketjun näkökulmasta tehokkuus mittaa käytettyjen panosten ja resurssien suhdetta tuotokseen, kun taas vaikuttavuudella viitataan siihen, kuinka hyvin tuotteet ja palvelut tai kaupan konseptit sopivat asiakkaille tai loppukuluttajille. Tästä voidaan päätellä, että tehokkuus viittaa yrityksen sisäiseen tehokkuuteen, vaikuttavuus puolestaan yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. Tehokkuuden käsitteiden käytöstä mainittakoon, että termejä käytetään usein toistensa synonyymeinä eikä jaottelun käyttö ole useinkaan systemaattista. (Hyvönen 1983, Milgrom & Roberts 1992 ja Korvenranta 2005.)

Ulkoisen tehokkuuden tärkein tavoiteryhmä on asiakkaat, minkä lisäksi tehokkuutta voidaan tarkastella myös toimittajanäkökulmasta. Esimerkiksi palvelutaso, asiakastyytyväisyys- ja -uskollisuus, asiakasjakauma ja asiakaskan-nattavuus markkina- ja kilpailuasema kuvaavat suhdetta asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyys luo pohjan yrityksen menestykselle ja tuloksille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Suhde toimittajiin taas käsittää esimerkiksi toimittajien palvelutasoon ja toimittajajakaumaan liittyviä tekijöitä. Ulkoista tehokkuutta voidaan tarkastella lisäksi muiden sidosryhmien välisen suhteen kautta. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tunnettuus, maine sekä verkostojen ja verkostoissa toimivien osapuolten lukumäärä. Ulkoinen tehokkuus heijastuu myös yrityksen innovatiivisuuteen ja kykyyn sopeutua markkinoille. Kaupan alalla yleisesti käytetty ulkoisen tehokkuuden mittari on yrityksen markkinaosuus. (Laamanen 1998, Mitronen 2002 ja 2005, Kautto & Lindblom 2004 ja Kamensky 2004.)

Sisäinen tehokkuus merkitsee yrityksen tai verkoston sisäisten toimintojen tehokkuutta ja tehokkuutta tarkastellaan yleensä tuotosten ja panosten näkökulmasta. Sisäisen tehokkuuden keskeisiä tekijöitä ovat läpimenoaikoihin liittyvät ominaisuudet, logistiikan tehokkuus, kiertonopeudet kuten varastojen kierto, tuottavuus ja laatuun liittyvät tekijät (Kamensky 2004). Sisäisen tehokkuuden saavuttamisen keskeisiä välineitä ovat toimintamallien ja prosessien määrittely ja niiden jatkuva parantaminen.

Kaupan arvoketjun kannalta tehokkuus voi syntyä vain sillä edellytyksellä, että liiketoimintaprosessit toimivat kaikkien arvoketjun toimijoiden osalta integroidusti ja kokonaisvaltaisesti asiakkaista tavarantoimittajiin asti (Kautto & Lindblom 2004). Tehokkuus vaatiikin arvoketjussa kehittyneiden tiedonhallinnan työkalujen hyödyntämistä prosesseissa ja niiden ohjauksessa.

Verkostot kaupan arvoketjussa

Alihankkijasuhteista jo 1970-luvulla lähtenyt yritysten toiminnallinen yhteistyö on viime vuosina laajentunut radikaalisti ja monipuolistunut. Informaatio-tekniikan tuottamat verkostoitumista edistävät työkalut ja vaihdantakustannusten aleneminen ovat edesauttaneet yritysten laaja-alaista arvotoimintojen ulkoistamista, jonka kautta yritysten keskeiset sidokset ovat kehittyneet yhä moniulotteisemmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi. (Castells 1996 ja Möller et. Al. 2006.)

Yritysverkosto voidaan mieltää rakenteeltaan dynaamiseksi, markkinoiden ja hierarkioiden vaihtoehtoiseksi toimintamalliksi tai niiden välimuodoksi. Verkosto perustuu osapuolten väliseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja osapuolia täydentävään riippuvuuteen ja sen toiminnot sekä yksittäiset vaihdannat tapahtuvat molemminpuolisessa yhteisymmärryksessä pitkän ajan etujen maksimoinnin puitteissa osapuolten neuvotteluvoiman sijaan. Verkosto mahdollistaa joustavan ja vastavuoroisen toimintatavan, jolloin siinä yhdistyvät markkinoiden ja hierarkioiden hyödyt. (Powell 1987 ja 1990, Laento & Stähle 2000, Mitronen 2002, Castells 1996 ja 2004, Vakaslahi 2004, Möller et. Al. 2006, Weiss 2007 ja Järvensivu 2007.)

Verkostoilla voidaan tavoitella erilaisia asioita, kuten parantunutta tehokkuutta, toiminnallisen joustavuuden parantamista, kapasiteettia, uusien mahdollisuuksien löytämistä, mahdollisuutta resursseihin tai markkinoihin, joita ei muuten tavoitettaisi, taitoja ja tietoa ja epävarmuuden hallitsemista. Verkostoitumista tarvitaan tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen takaamiseksi. Verkostojen avulla yritys voi keskittyä ydinsaamiseen. (Håkansson 1985, Powell 1987, Stähle & Laento 2000, Möller et. Al. 2006 ja Järvensivu 2007.)

Verkostoja voidaan kuvata ja analysoida monella tapaa. Yksi liiketaloustieteessä hyvin usein käytetty kuvaustapa on nimeltään ns. ARA -malli (ks. esim. Håkansson 1985). Tämän ARA -mallin mukaan verkostot koostuvat toimijoista, toimijoiden välisistä sidoksista (Actor bonds) ja toimijoiden välisistä erilaisista intresseistä, voimavaroista ja voimavarasiteistä (Resource ties) sekä toimintoista ja toimintojen välisistä yhteyksistä (Activity links). Verkostoissa jokainen toimija kontrolloi tiettyjä toimintoja ja voimavaroja suoraan, mutta koska riippuvuudet merkitsevät myös kontrollia, on toimijoilla samalla epäsuora kontrolli toisen osapuolen toimintoihin ja voimavaroihin. (Mitronen 2002.)

Verkosto muodostuu moninaisista ja eritasoisista kumppanuuksista ja se kykenee tuottamaan arvoa vain kumppanuuksien kautta. Verkostojen haluttuja kumppaneita ovat ne toimijat, joilla on verkostoon jotain tuotavaa. Kilpailun veturina toimii nykyisin integroitu osaaminen, jota voidaan synnyttää vain erilaisten kumppanuuksien ja arvoverkkojen kautta. Kuten ei myöskään arvo-

ketjuajattelussa, eivät yritykset verkostoissa kilpaile ainoastaan toistensa kanssa, vaan kilpailu on myös verkostojen välistä. (Powell 1987, Laento & Ståhle 2000 ja Toivola 2006.)

Yhteistyöelementin ohella verkostojen toiminnassa onkin tunnistettavissa samanaikaisesti eri toimijoiden, resurssien ja toimintojen välisiä intressiristiriitoja. Yritysten välinen yhteistyö on kuitenkin osoitettu tehokkaaksi toimintatavaksi siitä huolimatta, että osapuolilla on yhteisten tavoitteiden lisäksi eriäviä intressejä (Håkansson 1985, Håkansson & Johanson 2004). Arvoketjunäkökulmasta verkostoitumista voidaan kuvata toimintatapana, jossa yritykset tavoittelevat yhteisiä tavoitteita ja hyötyjä, vaikka toisaalta arvoverkoston osapuolten välillä vallitsee samanaikaisesti hintaneuvotteluasetelma, halu kontrolloida markkinointikanavaa ja edistää omien, osaoptimointiin johtavien tavoitteiden saavuttamista. Toisin sanoen kaupan arvoketjun verkostojen toimintaa leimaa yhteistyöelementin ohella keskinäisen kilpailun, osaoptimoinnin ja intressiristiriitojen aiheuttama konfliktielementti. Arvoketjun toimijoiden välinen yhteistyö voidaan kuvata motiiveiltaan sekoittuneeksi malliksi, jossa osapuolten välisen toiminnan jatkumossa ovat läsnä sekä konfliktit että yhteistyöhön sitoutuminen. (Hyvönen 1983.)

Strateginen verkosto on kärkiyrityksen ympärille syntynyt kumppanuuksien tiivistymä, joka perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja toimivallan käyttöön sekä luottamuksen ja yhteisyyden kokemukseen. Strategisella verkostolla on usein joko yksi tai useampi avainyritys, joka toimii verkoston aloitteentekijänä ja koordinaattorina. Kaupan arvoketjussa strategisen verkoston veturi eli avainyritys on useimmiten se, joka toimii asiakasrajapinnassa, toisin sanoen *kaupan arvoketjun strategisen verkoston avainyrityksenä toimii kauppa*. (Powell 1987 ja 1990, Kohtamäki 2005, Toivola 2006 ja Järvensivu 2007.)

Verkostojen johtaminen voi perustua kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Kontrolliin perustuvassa verkostossa veturiyritys pyrkii hallitsemaan tai hallitsee muita verkoston yrityksiä, on selvästi voimakkain ja sillä on vaikutusvaltaa muihin yrityksiin nähden. Koordinaatioon perustuvassa verkostossa puolestaan veturiyritys toimii yhteistyön koordinaattorina. Yhteistyössä taas osapuolet ovat tasavertaisia ja yhteistyö perustuu osapuolten väliseen riippuvuuteen ja luottamukseen. Vaikka yhteistyöhön perustuva verkostomalli poistaa periaatteessa veturiyrityksen tarpeen, on käytännössä kuitenkin hyvä, jos verkostolla on koordinoiva ydintoimija. (Toivola 2006.)

Valta kaupan arvoketjussa

Kaupan arvoketjun näkökulmasta perinteinen tapa hallita ja ohjata ostotoimintaa on perustunut paljolti Porterin arvoketjuajatteluun ja sen sisältämään ostajan ja myyjän valtapoliittisen kamppailuun. Valta-asemaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä, ostajan osuus toimittajan liiketoiminnasta tai toimittajan vaihtokustannukset. Tämän ajattelun mukaan määräävämmällä osapuolella on mahdollisuus kiristää itselleen suurempi osuus kokoa arvoketjun edustaman liiketoiminnan kannattavuudesta. Tässä nollasummameliin perustuvassa ajattelussa toimittajan ja ostajan suhdetta määrittelee keskinäinen valtatasapaino. (Lipasti 2007.)

Kaupan arvoketjussa valta voi ilmetä erilaisten vallanlähteiden kontrollimahdollisuutena. Esimerkiksi tavarantoimittajalla voi olla valtaa arvoketjussa vahvan merkkituotteen vuoksi tai vaikkapa logististen ratkaisujen kontrolliin perustuen. Kaupalla puolestaan on arvoketjussa eräänlainen ”portinvartijan” rooli, jolloin kaupalla on eniten tietoa asiakaskunnasta ja sen tarpeista sekä eri tuotteiden ja palveluiden kysynnästä, myynneistä ja markkinointimahdollisuuksista. Kauppa voi näin ollen kontrolloida voimakkaasti tavarantoimittajien mahdollisuutta päästä kaupan valikoimiin ja sitä kautta markkinoille. Tästä on mahdollista päätellä, että kysyntälähtöisessä toimintamallissa kuten ECR - liiketoiminta-ajattelussa valta saattaa siirtyä kanavassa yhä eteenpäin eli tavarantoimittajilta kaupan kautta lopullisille asiakkaille. Jos valtaa tarkastellaan jakamalla se määräävänsä valtaan ja jaettuun valtaan, tulisi arvoketjussa kokonaisuuden optimoinnin kannalta keskittyä jaetun vallan käyttöön, vaikkakin organisaatiot ovat usein haluttomia luopumaan määräävästä vallasta. (Hyvönen 1983, Mitronen 2002, Harisalo 2008, viitattu Dahl 1971 ja Vihma 2009.)

Jakelukanavassa valta viittaa yrityksen kykyyn saada toinen osapuoli toimimaan haluamallaan tavalla, siksi arvoketjun näkökulmasta valta antaa yritykselle mahdollisuuden koordinoita ja ohjata jakelukanavan toimintaa. Valta-asema voi perustua moniin eri tekijöihin, joista yleisemmin tunnistetut ovat palkitsemiseen, pakottamiseen, asemaan, sopimukseen ja asiantuntijuuteen perustuva valta. Vallankäytön vaihtoehtona nähdään usein luottamus, mikä onkin yritysten välisen yhteistyön käytännön edellytys. Vain luottamuksen kautta voidaan saavuttaa aito kumppanuussuhde. (Finne & Kokkonen 2005.)

Vallalla on erilainen rooli verkostomekanismissa verrattuna hierarkioihin ja markkinoihin. Verkostoissa valta on välttämätön keskinäisen riippuvuuden hyödyntämisen väline, kun taas markkinajärjestelmässä se nähdään enemmänkin puutteena ja toiminnon vikana. Valta luo verkostossa positiivista jännitettä osapuolten välille ja sitä käytetään keskinäisen riippuvuuden hyödyntämisessä, mahdollisuutena päästä osaksi toisten innovaatioita ja hyödyntää niitä sekä luoda erilaisia enemmän tai vähemmän näkyviä esteitä, sääntöjä ja toimintata-

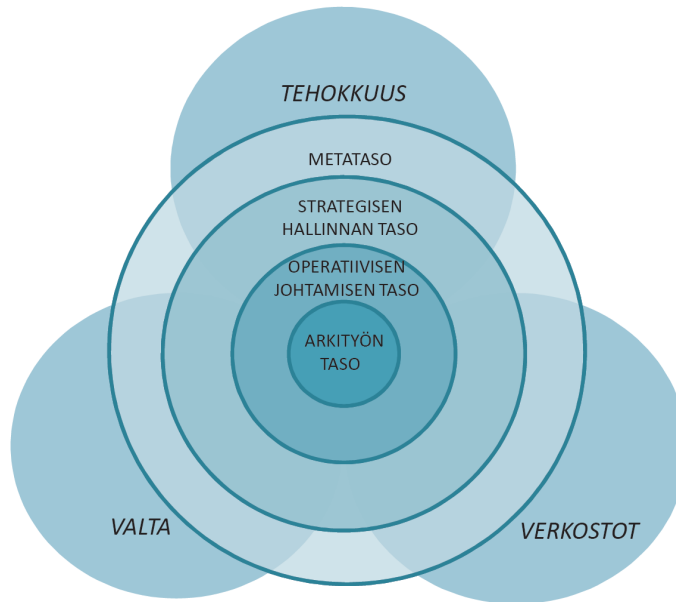
poja. Verkostonäkökulmasta valta mielletään toimijan sijaintina organisaatiossa tai verkostossa, jolloin voimavarasiteet, niiden kytkennät toisiinsa ja kriittisyys osapuolille ovat merkittäviä vallan lähteitä. Tämän lisäksi merkittäviä vallan lähteitä voivat olla verkoston toimijat ja toiminnot. (Mitronen 2002.)

Tutkimuksen analyttinen viitekehys

Tutkimusaineiston tarkastelun työvälineeksi luotiin viitekehys, jossa yhdistettiin verkostotutkimuksissa ja kaupan arvoketjun tutkimuksissa käytettyjä teoreettisia malleja sekä niiden toiminnallisia piirteitä. Lisäksi hyödynnettiin kaupan strategisen johtamisen ja operatiivisen liiketoiminnan analyysejä ja tutkimustuloksia (ks. esim. Kautto, Lindblom ja Mitronen, 2008). Näiden pohjalta tutkimusaineistoa lähestyttiin kolmesta teoreettisesta näkökulmasta ja osa-alueesta käsin: *tehokkuuden, verkostojen ja vallan näkökulmasta*. Tutkimusanalyysin avuksi laadittiin myös malli, jonka avulla esiin nousseita teemoja voidaan tarkastella kaupan arvoketjun eri toiminnan tasoilta. Malli käsittää neljä eri toiminnan tasoa: *1. Arkityön taso, 2. Operatiivisen johtamisen taso, 3. Strategisen hallinnan taso ja 4. Metataso*.

Arkityön taso kuvaa päivittäistä työntekoa kaupan arvoketjussa yksilöiden tasolla. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa asiakaspalvelu ja myyntityö, tuotteiden kuljettaminen, varastointi sekä muu myymälälogistiikan hoitaminen ja kaupassa tapahtuva hyllytys ja hinnoittelu sekä lisäksi vaikkapa tavarantoimittajan edustajan suorittama kenttätyö kaupan myymälöissä voidaan käsittää tällä tasolla tapahtuvaksi toiminnaksi. Operatiivisen johtamisen taso viittaa puolestaan operatiivisen johdon ja liiketoiminnan kehittäjien tasolla tapahtuvaan toimintaan kuten esimerkiksi kaupan ja tavarantoimittajan välisessä kumppanuudessa tapahtuvaan yhteiseen menekinennustamiseen tai logististen prosessien hallintaan. Strategisen hallinnan tasolla tarkoitetaan ylemmän johdon toteuttamia päätöksiä, esimerkiksi kaupan strategisia linjauksia kilpailuedun saavuttamiseksi. Metatasolla toimintaan vaikuttavat erilaiset alasiidonaiset oletukset, uskomukset, käsitykset, arvot ja lainsäädäntö. Metatason vaikuttimet ohjaavat organisaatioiden johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä (vrt. Mitronen 2002).

Tutkimuksen analyttisen viitekehysten avulla on mahdollista tunnistaa kaupan arvoketjun eri toimintojen osa-alueita sekä niiden kytkentöjä toisiinsa. Lisäksi viitekehyksessä ovat esillä tämän artikkelin teoreettisessa osassa kuvatut johtamisen tarkastelualueet eli tehokkuus, verkostot ja valta.



Kuvio 1 Tutkimuksen analyttinen viitekehys

Tutkimuksen analyttinen viitekehys toimii tässä tutkimuksessa sekä ajattelun ja analyysin pohjana että myös kaupan arvoketjun tehostamismahdollisuuksien tunnistamisen apuna. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toimintojen tehostamisessa arkitasolla vaikuttavat voimakkaasti ne toimet ja menettelytavat, joita noudatetaan operatiivisessa johtamisessa (vrt. Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008 tai Laamanen, 2005).

Kaupan arvoketjussa tapahtuneet muutokset

Tutkimuksessa selvimmille esille tulleet muutosteemat liittyivät arvoketjun toimijakentän, lähinnä kaupan, keskittymiseen ja ketjuuntumiseen, kumppanuuden ja yhteistyön lisääntymiseen sekä asiakastiedon merkityksen ja hyödyntämisen lisääntymiseen kaupan arvoketjussa. Muutoksilla on vaikutuksensa kaikille tutkimuksen analyttisessä viitekehyksessä esitellyille toiminnan tasoille. Näitä kolmea kaupan arvoketjun muutosteemaa käsitellään seuraavissa alakappaleissa tarkemmin analyttisen viitekehysten mukaisesti kolmen teoreettisen osa-alueen eli tehokkuuden, verkostojen ja vallan näkökulmasta.

Keskittymis- ja ketjuuntumiskehitys

Keskeisimmät kaupan arvoketjun muutokset ja taustalla vaikuttaneet muutosvoimat liittyvät Suomen EU-jäsenyyden jälkeiseen kehitykseen, joka on johtanut kilpailun avautumiseen ja toimijoiden keskittymiseen. Vaikka keskittymistä on tapahtunut jonkin verran alkutuotannossa ja hieman enemmän teollisuudessa, on merkittävin keskittyminen tapahtunut kuitenkin kaupan toimijakentässä. Keskittyminen on ollut laaja muutos, jonka vaikutukset näkyvät kaikilla toiminnan tasoilla aina metatasolta ihmisten arkityöhön asti.

Keskittymiskehityksen syitä voidaan tarkastella lähemmin tehokkuuden näkökulmasta käsin; keskittymisen motiiveiksi mainittiin muun muassa tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, kasvun tavoittelu sekä kustannusten pienentäminen. Kaupan ja muiden toimijoiden keskittymisellä uskottiinkin olleen tehokkuutta parantava vaikutus kaupan arvoketjussa. Esimerkiksi perinteisen tukkukauppaportaan poistuminen käytännössä kokonaan päivittäistavarakaupan arvoketjun toimijakentästä on tehostanut kaupan toimintaa ostotoiminnan osalta.

Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna ketjuuntumis- ja keskittymiskehitys on ollut strateginen valinta, joka on johtanut esimerkiksi kaupan osalta ketjuohjauksen voimistumiseen ja toiminnan keskittämiseen. Myös teollisuuden toimijakentässä on tapahtunut keskittymistä, mikä on johtanut kaupan arvoketjun verkoston toimijoiden määrän vähenemiseen. Yhtäältä seurauksena on ollut yhteistyön yksinkertaistuminen toimijoiden vähenemisen myötä, toisaalta ihmisten vähetessä päivittäisessä työssä informaation jakamisen tarve on korostunut eri toimijoiden välillä. Perinteisen tukkukaupan murtuminen on myös vaikuttanut kaupan arvoketjun verkoston muuttumiseen, kun toimijoiden välisiä on poistunut ylimääräinen porras. Ketjuohjauksen vahvistuminen puolestaan on muuttanut ja vähentänyt kaupan kauppiastason ja teollisuuden välisiä suhteita.

Yhtenä keskittymis- ja ketjuuntumiskehityksen motiivina mainittiin markkinavoiman lisääminen. Kaupan keskittymisen koettiin myös lisänneen sen valtaa arvoketjussa. Arviot kehityksen vaikutuksista vaihtelivat hieman haastateltavan oman aseman mukaan. Yleinen näkemys oli kuitenkin, että keskittyminen on lisännyt etenkin kaupan ketjuohjauksen valtaa kaupan arvoketjussa. Alkutuotannon valta miellettiin arvoketjun vähäisimmäksi johtuen osittain juuri toimijakentän vähäisestä keskittymisestä. Teollisuuden toimijakentässä puolestaan keskittyminen on vahvistanut osaa toimijoista, mutta silti kaupan asema miellettiin niin vahvaksi, ettei yksittäinen tavarantoimittaja voi haastaa kaupan johtoasemaa arvoketjussa.

Vallan näkökulmasta kaupan ketjuohjauksen vahvistuminen on muuttanut kauppiastason roolia siten, että aikaisempaa pienempi osa valikoimasta kuuluu

kauppiastason päätöksenteon piiriin. Tavarantoimittajalle tilanne heijastuu epävarmuuden lisääntymisenä, kun kontrolli kauppiastason toiminnasta on vähentynyt keskitetyn sopimisen myötä. Keskittymis- ja ketjuuntumiskehitykseen liittyvät läheisesti vertikaalinen integraatio sekä private label -tuotteiden tuleminen osaksi kaupan arvoketjua.

Kumppanuus ja yhteistyö

Toinen keskeinen kaupan arvoketjussa tapahtunut muutosteema liittyy kumppanuuteen ja yhteistyöhön. Arvoketjussa on tapahtunut viimeisen 15 vuoden sisällä merkittävä asenneilmaston muutos, kun verkostomaisen, yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvan toiminnan välttämättömyys arvoketjun kehittämisessä on ymmärretty. Taustalla on vaikuttanut erityisesti se, että asiakasnäkökulma on tullut osaksi kaikkien kaupan arvoketjun osien toimintaa. Perinteisen ostaja-myyjä-asetelman on osittain korvannut kumppanuusajattelu ja osapuolten välisen yhteistyön lisääntyminen, jonka myötä arvoketjua on ollut mahdollista tehostaa niin strategisen hallinnan kuin operatiivisen johtamisenkin tasoilla.

Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna voidaan olettaa, että lisääntyvä kumppanuus ja yhteistyö osapuolten välillä vahvistavat ja kehittävät kaupan arvoketjun verkostoja. Toisin sanoen kaupan arvoketju on matkalla aiempaa verkostomaisempaan toimintamalliin, jossa varsinkin merkittävimpien kumppaneiden väliset suhteet vahvistuvat synnyttäen strategisen verkoston arvoketjun veturiyityksen eli kaupan ympärille.

Yhteisten elementtien lisääntyminen osapuolten välisessä toiminnassa on vaikuttanut arvoketjuun myös tehokkuuden näkökulmasta. Kumppanuuksien yleistyminen on mahdollistanut arvoketjun verkostossa keskittymisen pelkän hintaneuvottelun ohella arvoketjun tehostamiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen.

Kumppanuuksien ja yhteistyön lisääntymisen on voinut vaikuttaa kaupan arvoketjuun myös vallan näkökulmasta. Vaikka kauppa nähdään suurivaltaisimpana arvoketjun toimijana, on kumppanuusajattelu muuttanut teollisuuden ja kaupan ketjuohjauksen suhteita etenkin suurempien tavarantoimittajien osalta, koska näillä on ollut mahdollisuus kehittää kumppanuussuhteita kaupan kanssa. Kääntäen, heikompien tavarantoimittajien valta kaupan arvoketjussa on vaarassa heikentyä entisestään näiden jäädessä kumppanuuksien ja syvemmän yhteistyön ulkopuolelle.

Asiakastieto ja tiedolla johtaminen

Kolmas merkittävä kaupan arvoketjussa tapahtunut muutos liittyy asiakastietoon ja tiedolla johtamiseen. Asiakastiedon hyödyntämisestä on tullut keskeinen arvoketjun tehostamisen elementti, joka näkyy kaikilla kaupan arvoketjun toiminnan tasoilla aina ajattelumalleista arkityöhön saakka. Asiakastiedosta on tullut tärkein arvoketjun ohjauksen ja kehittämisen työkalu. Asiakastietoa syntyy ja kerätään kuluttajarajapinnassa kauppiastason toiminnassa päivittäin. Tietoa voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin kaupan ja teollisuuden välisissä neuvotteluissa, joka on johtanut siihen, että neuvottelut perustuvat aiemman tuntumatiedon sijaan konkreettiseen faktatietoon.

Asiakastiedon parempi hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen voidaan nähdä tapana parantaa kaupan arvoketjun tehokkuutta, koska ne mahdollistavat arvoketjun sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden parantamisen toimitusketjun tehostamisen, kustannusten pienentämisen ja myynnin parantamisen sekä asiakasarvon parantamisen osa-alueilla.

Verkostonäkökulmasta kaupan arvoketju toimii kanavana, jonka läpi asiakastiedon tulisi virrata toimijalta toiselle. Entistä paremmin hyödynnetyn asiakastiedon avulla voidaan tehdä helpommin asioita yhdessä, kun toiminta perustuu faktatietoihin. Tietovirran tehostaminen puolestaan edellyttää arvoketjun osapuolten välisen tiedonkulun parantamista sekä tietojärjestelmien entistä syvempää integroitumista toisiinsa. Näin voi tapahtua vain verkostossa, jossa vallitsee riittävä luottamus osapuolten välillä sekä halu kehittää tiedonhallintaa yhdessä. Lopulta koko arvoketjun parantunut tietovirta ja tiedolla johtaminen voivat synnyttää verkostolle kilpailuetua suhteessa muihin arvoketjuihin.

Toisaalta asiakastiedon ja sen merkityksen kasvu kaupan arvoketjun ohjauksessa on vaikuttanut valtasuhteisiin arvoketjun osapuolten välillä. Vanhan sanonnan ”kellä tieto, sillä valta” mukaisesti asiakastiedon hyödyntämisellä oli koettu mahdollistavan kaupan valta-aseman vahvistumisen muihin toimijoihin nähden. Asiakastieto saattaa näyttäytyä myös vallan välineenä kaupan ja teollisuuden välisissä neuvotteluissa.

Kaupan arvoketjun kehittäminen

Tutkimuksen analyttisen viitekehyksen avulla tarkasteltuna tehokkuus näyttäytyy arvoketjun tehostamisessa tavoitteena. Tehokkuuden parantaminen on mahdollista vain kehittämällä kaupan arvoketjun verkostoa ja osapuolten välistä yhteistyötä sekä yhteisiä toimintamalleja. Näin ollen verkostojen kehittäminen voidaan nähdä keskeisenä arvoketjun tehostamisen työkaluna ja edellytyksenä. Valta puolestaan voidaan nähdä yhtäältä olemassa olevien rakentei-

den, suhteiden ja toimintamallien ylläpitävänä voimana, kun osapuolet pyrkivät osaoptimoinnin avulla vahvistamaan asemiaan kaupan arvoketjussa. Toisaalta kaupan arvoketjun kehittämistyön vaikutukset heijastuvat vallan näkökulmasta osapuolten valtasuhteisiin ja asemaan arvoketjussa. Arvoketjun kehittäminen edellyttää vallan näkökulmasta usein myös vallan jakamista ja kokonaisuuden optimointiin tähtäävää yhteistyötä.

Tutkimushaastattelujen selkeä viesti oli, ettei kaupan arvoketjun kehittämiseen ole tarjolla ”viisastenkiveä”, vaan kehittäminen perustuu pitkälti perusasioiden parantamiseen. Yksimielinen näkemys oli, että yhteistyötä ja yhdessä tekemistä pidettiin ainoana mahdollisuutena menestyä. Lisäksi korostui tarve pitkän aikavälin yhteisten tavoitteiden tunnistamiselle. Arvoketjun kehittämisen perusedellytyksenä on löytää sellaisia kiistattomasti yhteisiä tavoitteita, joiden kehittäminen ei kompastuisi osapuolten välisiin hintaneuvotteluihin. Arvoketjun kehittäminen edellyttää toisin sanoen koko arvoketjun mittaista strategista suunnittelua ja sopimista arvoketjun realistisista lähtökohdista käsin. Kehittämistyön, josta strategisen päätöksenteon tasolla voidaan sopia, tulisi edelleen realisoitua operatiivisessa johtamisessa sekä yksilöiden arkityössä.

Seuraavissa alakappaleissa esitellään tiivistetysti kaupan arvoketjun tehostamiseen liittyvät osa-alueet tutkimuksen analyyttisen viitekehyksen toiminnan neljän eri tason näkökulmista käsin.

Toimitusketjun tehostaminen

Toimitusketjun tehostamisessa keskeiseksi teemaksi tutkimusaineistossa nousi kaupan arvoketjun läpinäkyvyys. Läpinäkyvyyden parantaminen toimijoiden välillä voidaan nähdä haasteena lähinnä operatiivisen johtamisen, mutta myös strategisen hallinnan tasolla. Läpinäkyvyyden ja tietovirran parantaminen näkyy myös arkityön tasolla tapahtuvassa henkilöiden välisessä tiedonvaihdossa. Uusien teknologioiden kehittäminen operatiivisen johtamisen tasolla ja käyttöönotto arkityössä edesauttaisi läpinäkyvyyden ja tietovirran parantamista; työkaluiksi mainittiin muun muassa entistä tehokkaammat ERP -järjestelmät, RFID -teknologian hyödyntäminen ja tilausvirran automatisointi.

Strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen tasoilla koettiin hyödylliseksi myös suunnitteluun ja ennakkointiin liittyvät ratkaisut, jotka osaltaan edellyttäisivät verkostojen ja yhteistyön kehittämistä osapuolten kesken kaupan arvoketjussa toimitusketjun tehostamisen osalta.

Tutkimuksessa tuli esille myös logistiikan kehittämisen merkitys toimitusketjun tehostamisessa. Logistiikan kehittäminen lienee aiheellista luokitella pääasiassa operatiivisen johtamisen ja arkityö tasojen haasteeksi. Eräiden arvioiden mukaan logistiikkapalveluntarjoajilla uskottiin olevan hyvät mahdolli-

suudet kehittää toimitusketjun toimivuutta. Logistiikan kehittäminen viittaa myös myymälälogistiikan optimointiin.

Myynnin parantaminen

Myynnin parantamisen osa-alue näkyy tutkimusaineiston valossa tarkasteltuna jokaisella arvoketjun toiminnan tasolla. Tutkimuksessa selvisi, että kaupan arvoketjun metatason asenteiden tulisi uudistua siten, että myynnin parantaminen perustuisi kokonaisuuden optimointiin osaoptimoinnin sijaan. Asenteiden muutos vaikuttaisi luonnollisesti toiminnan alemmille tasoille, joissa myynnin parantamisen toimenpiteet tulevat käytäntöön.

Keskeisenä operatiivisen johtamisen tasolla näkyvistä myynnin parantamisen toimenpiteistä mainittiin kansainvälisen menekkitiedon hyödyntäminen kotimaisten menekkien ennustamisessa etenkin brändituotteiden osalta. Tämän ohella tavarantoimittaja ja kaupan ketjuohjaus voi kehittää yhteistyötään saatavuuden parantamisen sekä hyllytilan suunnittelun alueilla esimerkiksi out of stock -tilanteiden ja puolivajaiden hyllyjen välttämiseksi.

Myynnin parantaminen on mahdollista kaupan valikoiman kriittisen tarkastelun kautta ketjuohjauksen ja tavarantoimittajan yhteistyössä operatiivisen johtamisen tasolla. Myös yhteistyö hinnoittelun suunnittelussa nähtiin yhtenä tavarantoimittajan ja kaupan ketjuohjauksen välisen yhteistyön kehittämiskohteena. Tällä viitattiin tarpeeseen ohjata painotusta enemmän kampanjahinnoittelusta muun valikoiman parempaan hyödyntämiseen. Lisäksi konseptien yhteinen miettiminen voisi olla yksi tapa parantaa myyntiä arvoketjussa.

Operatiivisen johtamisen tasolla tapahtuva kehittämistyö myynnin parantamisen osa-alueella vaikuttaa konkreettisesti myymälässä tapahtuvaan arkityöhön esimerkiksi hyllyjen tilankäytön sekä myymälälogistiikan käytännön toteutuksessa.

Myös asiakastiedolla johtaminen nähtiin mahdollisuutena parantaa myyntiä. Samoin kilpailukykyinen hinnoittelu, markkinointiviestintä ja promootiot mainittiin kehittämiskohteina myynnin parantamisen osa-alueella. Nämä voidaan nähdä sekä strategisen hallinnan että operatiivisen johtamisen tasojen haasteena.

Kustannusten pienentäminen

Ehkä kaikkein keskeisimpiin tehostamiskohteisiin kustannusten pienentämisen osa-alueella kuului ennakoitavuuden parantaminen sekä tavarantoimittajan ja kaupan ketjuohjauksen välisessä toiminnassa että logistiikkatoimijoiden kanssa. Ennakoitavuuden parantamisella on mahdollista vähentää kalliiksi koituvien äkillisten tilanteiden syntymistä. Lisäksi logistiikan kehittäminen ja tilaus-

toimitusketjun tehostaminen nähtiin merkittävänä mahdollisuutena vähentää kaupan arvoketjussa syntyviä kustannuksia. Toteutuakseen nämä toimenpiteet edellyttävät operatiivisen johtamisen tasolla osapuolten välisen yhteistyön lisäämistä ja tietojärjestelmien kehittämistä tiedonsiirrossa ja tilausjärjestelmissä.

Valikoiman optimointi koettiin kustannusten pienentämisen keskeisenä haasteena, johon voidaan pyrkiä entistä syvemmissä yhteistyössä kaupan ja tavarantoimittajan välillä. Valikoiman optimointi saattaa tarkoittaa myös valikoiman supistumista kaupassa. Tällöin kehittäminen edellyttää osapuolilta kokonaisuuden optimointiin tähtäävän näkökulman omaksumista toiminnassaan. Päätökset valikoiman optimointiin liittyen syntyvät sekä strategisen hallinnan että operatiivisen johtamisen tasoilla ja ne näkyvät myös kaupan myymälöiden hyllyissä heijastuen näin arkityön tasolle.

Kustannusten pienentäminen edellyttää myös kustannusrakenteen parempaa ymmärtämistä, mikä puolestaan saattaa tarkoittaa tarvetta olla avoimempia operatiivisen johtamisen tasolla tapahtuvassa yhteistyössä kustannusten osalta. Toisaalta myös private label -tuotteilla sekä vertikaalisella integraatiolla kauppa on voinut lisätä ymmärrystä kustannusrakenteesta tiettyjen tuotteiden ja toimintojen osalta.

Toiminnan strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen tasoilla kaupan kannalta yksi mahdollinen tapa vähentää kustannuksia on ostotoiminnan keskittäminen. Ostotoimintaa onkin tehostettu ketjuuntumis- ja keskittymisen myötä ja kehityksen uskottiin jatkuvan samankaltaisena myös tulevaisuudessa. Lisäksi kiinnitettiin huomiota operatiivisen johtamisen sekä arkityön haasteissa varastoinnin optimointiin ja sen vaikutuksiin sitoutuneen pääoman vähentämisessä ja varastonkierron nopeuttamisessa.

Ehkä kaikkein radikaalein tapa leikata kustannuksia kaupan arvoketjussa olisi arvoketjun lyhentäminen. Tämä tarkoittaa yhden tai useamman toimijan tiputtamista pois arvoketjusta, kuten esimerkiksi etäkaupassa on jo tapahtunut. Arvoketjun lyhentämisen välittömät vaikutukset näkyvät verkostoissa toimijoiden määrän muutoksena. Lisäksi se merkitsee arvoketjun ulkopuolelle jäävän osapuolen osalta täydellistä vallan menettämistä arvoketjussa.

Kannattavuuden parantaminen

Perusasioihin, kuten toimitusketjun hallintaan ja logistiikan kustannustehokkuuteen keskittyminen koettiin keskeisinä kannattavuuden parantamisen haasteina. Tutkimusaineisto toi esille tarpeen metatason asenteiden muutokselle, millä viitataan siihen, että koko arvoketjussa kannattavuuden tulisi olla yhteisenä tavoitteena pelkkien myyntitavoitteiden sijaan. Asennemuutoksen tulee näkyä myös strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen tasoilla yhteises-

sä tekemisessä. Kannattavuuden korostuessa yhteistyössä on mahdollista päästä helpommin kokonaisuutta optimoiviin ratkaisuihin.

Toiseksi merkittäväksi kannattavuuden parantamisen teemaksi nousi operatiivisen johtamisen tasolla yhteistyön tehostaminen tavarantoimittajan ja kaupan ketjuohjauksen välillä. Yhteistyön kehittämiskohteiksi mainittiin muun muassa myymälämarkkinointi, tuotevalikoiman erilaistaminen ja valikoiman optimointi katteen osalta. Tämä merkitsee huomion siirtämistä hintakampanjoista muun valikoiman parempaan tuottavuuteen sekä kokonaisoptimoinnin näkökulman omaksumista. Kokonaisoptimointi on kuitenkin ongelmallinen teema toimijoiden välisessä yhteistyössä etenkin vallan näkökulmasta ja se edellyttää metatason asenteiden ja suhtautumisen muutosta.

Muita mainittuja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat operatiivisen johtamisen tasolla tapahtuva tehokas hankinta, kustannustehokas logistiikka sekä perusasiat kuten toimitusketjun hallinta. Myös kannattavuuden parantamisessa yhtenä vaihtoehtona nähtiin arvoketjun lyhentäminen poistamalla ketjusta toimijoita tai toimintoja.

Asiakasarvon parantaminen

Asiakasarvon parantamisen kivijalaksi näytti tutkimustulosten valossa muodostuvan tarve asennemuutokselle arvoketjun toiminnan metatasolla. Selvä viesti oli, että asiakasarvon tuottamisen tulee olla jokaisen kaupan arvoketjun toimijan keskeinen tavoite. Näkökulman tulee ohjata strategisen suunnittelun tasoa ja realisoitua operatiivisessa johtamisessa sekä arkityön tasolla myymälässä.

Asiakasarvon parantaminen edellyttää myös kuluttajan entistä parempaa ymmärtämistä ja latenttien kuluttajatarpeiden tunnistamista. Näin ollen parempi asiakastiedon hallinta ja -siirto arvoketjussa nousee yhdeksi kehittämiskohteeksi. Operatiivisen johtamisen tasolla tämä tarkoittaa yhteistyön ja läpinäkyvyyden lisäämistä toimijoiden välillä sekä luottamukseen perustuvaa tiedonvaihtoa. Haasteensa asiakasarvon tuottamisessa voi tulevaisuudessa aiheuttaa perinteisten kuluttajakäyttäytymisteorioiden lainalaisuuksien pätemättömyys uusissa kuluttajakäyttäytymisen malleissa. Uudenlaiset kuluttajatarpeet vaativat tulevaisuudessa uusien palveluratkaisujen löytämistä, joita voivat olla esimerkiksi arkityön tasolla tarjottavat sähköiset palvelut myymälässä ja sähköisen tuoteinformaation lisääminen.

Asiakasarvon parantamisen osa-alueellakin huomio keskittyi vahvasti perusasioiden kehittämiseen. Asiakasluvun luomisen perusedellytyksenä nähtiin se, että perustoiminnot ja rutiinit ovat kunnossa ja virheettömiä, saatavuus vastaa tarpeita, hintataso on kilpailukykyinen ja palveluprosessit toimivia. Vastuu näissä osa-alueissa onnistumisesta lepää hyvin pitkälti operatiivisen johtami-

sen tason sekä arkityön tason toteutuksen harteilla. Myös arvoketjun lyhentäminen nähtiin yhtenä keinona parantaa asiakasarvoa.

Osoptimoinnista kokonaisuuden optimointiin

Kuten jo aiemmissa kaupan arvoketjun tehostamiseen liittyvissä osa-alueissa tuli esille, on arvoketjussa tunnistettavissa vahva osoptimoinnin tendenssi. Toiminnan metatasolla kyse lienee siitä, että osoptimointia pitää yllä pohjimmiltaan tarve vallan säilyttämiselle arvoketjussa. Tämä heijastuu puolestaan verkostojen toimintaan operatiivisen johtamisen tasolla intressien ristiriitoina, puutteellisena avoimuutena ja epäluottamuksena. Siirtymisellä kokonaisuutta optimoivaan toimintaan voidaan saavuttaa merkittävää tehostamista kaupan arvoketjussa. Toteutuakseen se vaatii muutosta metatason asenteisiin ja toiminnan alempien tasojen käytäntöihin.

Operatiivisen johtamisen sekä arkityön tasoilla kokonaisuuden optimointi voi tarkoittaa käytännössä päällekkäisyyksien minimointia arvoketjussa. Kokonaisuuden optimointi edellyttää niin strategisen hallinnan tasolla kuin operatiivisessa johtamisessa yhteisten mittaristojen kehittämistä, yhteistä suunnittelua ja ennakoivaa tiedonjakoa sekä ennakoitavuuden parantamista arvoketjun osapuolten välillä. Osapuolten välisessä yhteistyössä huomion tulisi siirtyä hintaneuvotteluista yhteisesti hyödyttäviin ratkaisuihin. Lisäksi valikoimatyöskentelyn osalta tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä tavarantoimittajan ja kaupan ketjuohjauksen välillä. Lähtökohtana verkostojen ja yhteistyön kehittämisessä on jännitekohtien tunnistaminen. Vain pitkäaikaisella yhteistyöllä, kumppanuuteen perustuvalla toiminnalla ja toiminnan kehittämisellä voidaan lähteä rakentamaan yhteisiä tavoitteita, joilla kokonaisuutta voidaan optimoida strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen toiminnan tasoilla.

Kokonaisuuden optimointi asettaa realiteetit myös kaupan arvoketjun toimijaverkostolle. On nimittäin hyväksyttävä, ettei jokaiselle toimijalle riitä ns. ”paalupaikkaa” arvoketjussa, vaan kyse on strategisen yhteensopivuuden löytämisestä. Todellisuudessa ainoa tapa pyrkiä kohti kokonaisuutta optimoiviin toimintatapoihin on hyväksyä kilpailuelementin läsnäolo yhteistyössä. Tämä ei silti ole este yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden luomiselle kaupan arvoketjussa.

Haastatteluissa mainittiin eräitä vaihtoehtoisia toimintamalleja koskien kokonaisuuden optimointia kaupan arvoketjussa. Niin sanottu kolmannen osapuolen logistiikkaratkaisu (3PL, third party logistics) nähtiin yhtenä ratkaisuna kokonaisuoptimoinnin problematiikkaan. Toimintamalli tarkoittaa käytännössä sitä, että arvoketjussa toimisi neutraali osapuoli toimintojen integraattorina. Toisaalta myös vertikaalisen integraation ulottaminen aina teollisuuteen asti voi mahdollistaa todellisen kokonaisuuden optimoinnin kaupan arvoketjussa.

Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus liittyy läheisesti yritysverkostojen ja strategisten verkostojen toimintaan. Kaupan arvoketjun toimijoilla vaikuttaisi tutkimusaineiston valossa olevan varsin selkeä käsitys siitä, millaista strategisen kumppanuuden tulisi olla. Strateginen kumppanuus koettiin suurena potentiaalina kaupan arvoketjun kehittämisessä, mutta myös strategisen kumppanuuden esteeksi muodostuvat tekijät tunnistettiin realistisesti. Strategisen kumppanuuden toteuttaminen koskettaa keskeisimmin arvoketjun strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen tasoja. Esteet strategisen kumppanuuden syntymiselle piilevät puolestaan toiminnan metatasolla muun muassa asenteissa ja lainsäädännöllisissä tekijöissä.

Hyvin toimivaa strategista kumppanuutta kuvailtiin vastavuoroiseksi ja molemminpuoliseksi, avoimeksi toimijoiden väliseksi luottamukseen perustuvaksi suhteeksi. Strategisen kumppanuuden nähtiin sisältävän vahvasti yhteisen kehittämistyön elementin. Lisäksi se vaatii win – win -periaatteen omaksumista sekä pitkäaikaista sitoutumista. Sisällöltään strateginen kumppanuus nähtiin inhimillisen osaamisen, tietämyksen ja ymmärryksen vaihdantana. Käytännössä strateginen kumppanuus nähtiin mahdolliseksi lähinnä suurten toimijoiden kesken, jolloin osapuolilla on riittävät voimavarat ja kyvykkyudet toteuttaa kumppanuutta.

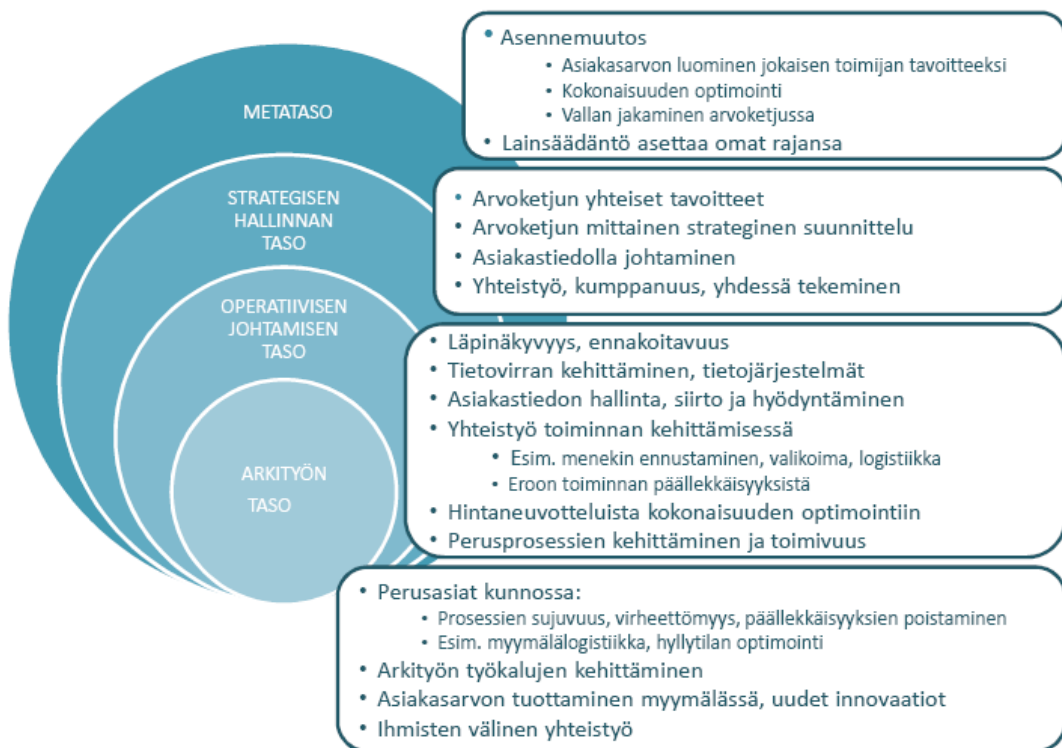
Täydellisen ja täysin avoimen strategisen kumppanuuden toteutumista ei kuitenkaan nähty kovin realistisena tavoitteena kaupan arvoketjun toimijoiden välisessä yhteistyössä. Tämän koettiin johtuvan lähinnä siitä, että yhteiseen toimintaan kuuluu yhteistyöelementin lisäksi aina myös ostaja -myynti-asetelma sekä intressiristiriitoja. Siksi voidaan päätellä, että hintaneuvottelementti on yksi suurimmista esteistä strategisen kumppanuuden toteutumiselle kaupan arvoketjussa. Lisäksi strategisen kumppanuuden esteiksi mainittiin luottamuksen puute, joka saattaa esiintyä esimerkiksi tietovuotojen mahdollisuutena. Toisaalta myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa arvoketjun toimijoiden välistä avoimuutta.

Yhteenvedo ja ehdotuksia jatkotoimiksi

Kaupan arvoketjun kehittämisessä on harvoin tarjolla ns. ”viisastenkiveä”, vaan kyse on hyvin pitkälle perusasioihin keskittymisestä ja olemassa olevien käytännön toimien ja toimintamallien parantamisesta. Yhtä tärkeää on kuitenkin pyrkiä uusia toimintamalleja etsivään yhteistyöhön koko kaupan arvoketjun mitalla. Arvoketjun kehittämisessä lienee helpompaa löytää yhteisiä kehittämiskohteita kustannusten pienentämisen osa-alueelta kuin esimerkiksi tuo-

tosten jaon osalta. On kyettävä asettamaan yhteisiä tavoitteita ja hyötyjä, jotka ovat niin kiistattomia, että ajoittaiset hintaneuvotteluiden synnyttämät ”kivet” hioutuvat yhteistyössä pois kehittämisen tieltä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty yhteenvetona kaupan arvoketjun kehittämiseen liittyvät teemat sen mukaan, minkä analyyttisen viitekehyksen mukaisen tason toiminnassa ne selkeimmin näkyvät.



Kuvio 2 Yhteenveto kaupan arvoketjun kehittämisestä

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kaupan arvoketjun osapuolilla on varsin realistiset käsitykset kaupan arvoketjun nykytilasta sekä kehittämisen mahdollisuuksista. Intressiristiriidat sekä hintaneuvotteluelementti ovat hyväksytyjä ja tiedostettuja osia kaupan arvoketjun toimintamekanismia. Tästä huolimatta halu kehittää kaupan arvoketjua on todellinen. Yksi suurimmista arvoketjussa tapahtuneista asennemuutoksista on ollut asiakasnäkökulman ottaminen huomioon kaikissa arvoketjun osissa. Tämä kehitys on jo hyvää vauhtia käynnissä, mutta kehittämistä asiakasnäkökulman kirkastamisessa vielä on, varsinkin arvoketjun materiaalivirran alkupäässä alkutuotannossa. Realiteettien läpi tarkasteltuna näyttäisi siltä, ettei aivan todellisen strategisen kumppanuuden syntyminen kaupan arvoketjussa nykyisellään ole mahdollista.

Realiteetit arvoketjun tehostamiselle löytyvät myös resursseista ja kehittämisen kustannuksista. On todennäköistä, että tulevaisuudessa arvoketjun kehittäminen tulee tapahtumaan sellaisten vahvojen toimijoiden välisenä yhteistyönä, joilla on tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet tehostaa kaupan arvoketjua. Tämä saattaa heikentää pienimpien ja heikompien tavarantoimittajien asemaa kaupan arvoketjussa.

Tavarantoimittajakentässä onkin odotettavissa polarisoitumista niiden kesken, joilla on vahvat tuotemerkit ja niiden jotka omaksuvat yhä enemmän alihankkijan rooli suhteessa kauppaan private label -tuotteiden valmistajana. Kaupan valta-aseman arvioitiin joko pysyvän ennallaan tai hieman vahvistuvan entisestään kaupan arvoketjussa. Arvoketjun muutos esimerkiksi etäkaupan ja asiakastiedon merkityksen kasvun osalta antaa mahdollisuuksia tukitoimintojen tuottajille kuten logistiikka- ja IT -palveluntarjoajille vahvistaa asemaansa kaupan arvoketjussa.

Haastattelussa nousi esiin seuraavia kehittämis- ja tutkimushankeideoita Kaulin-hankkeen jatkoksi:

- Konkreettiset yhteiset aiheet, joita lähdetään kehittämään akateemisen debatin sijaan
- 1-3 konkreettista aluetta, joita toteutetaan yhdessä, pienemmät kokonaisuudet laajemmalla kumppanijoukolla toteutettuna
- Kaupan myymälälogistiikan kansainvälinen vertaileva tutkimus
- 3PL/4PL -toiminnan mahdollisuudet tulevaisuudessa
- Tietotekniikan hyödyntäminen toimitusketjun lisäarvon tuottamisessa
- Kaupan arvoketjun kasvustrategiat
- Arvoketjun kehittäminen seuraavilla osa-alueilla: logistisen tehokkuuden parantaminen, markkinoinnin tehokkuuden parantaminen, yhteisen tiedonhyödyntämisen tehostaminen
- Kokonaisuuden johtaminen kunkin osapuolen motiiveihin nähden parhaalla tavalla – kokonaisuuden johtamisjärjestelmän ja kommunikatiojärjestelmän kehittäminen
- Yhteisen keskustelupohjan aikaansaaminen
- Instrumentteja hintakeskustelujen osuuden pienentämiseksi kumppanuudessa
- Kumppanuus arvoketjun näkökulmasta

Lähteet

- Castells, Manuel (1996) *The Information Age, Economy, Society and Culture*, Volume 1. The Rise of the Network Society, Blackwell Publishers, UK.
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. Ekonomia-sarja, WSOYpro, Helsinki.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Hyvönen, Saara (1983) *Coordination and Cooperation in Vertical Marketing Systems: A Model Verification*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-63, Helsinki.
- Håkansson, Håkan (1985) *Industrial Technological Development, a Network Approach*. Croom Helm Ltd, UK.
- Håkansson, Håkan – Johanson, Jan (1988) *Formal in Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*. Grabher, Gernot & Powell, Walter W. (2004) *Networks Volume II*, MPG Books Ltd, UK.
- Järvensivu, Timo (2007) *Values Driven Management in Strategic Networks: a Case Study of the Influence of Organizational Values on Cooperation*, HSE Print, Helsinki.
- Kamensky, Mika (2004) *Strateginen johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2004) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-1:2004.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum, Helsinki.
- Kohtamäki, Marko (2005) *Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. Acta Wasaensia No 147, Vaasa.
- Korvenranta, H. (2005) *Asiantuntija-arvioinnit*. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) *Käytettävyyystutkimuksen menetelmät*, Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1, Tampere.
- Laamanen, Kai (1998) *Erinomaisuus Esiin*. Laatu keskus, Helsinki.
- Laamanen, Kai (2005) *Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkitaan*. Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki.
- Laento, Kari – Stähle, Pirjo (2000) *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Ekonomia-sarja, WS Bookwell Oy, Porvoo.

- Lipasti, Ilkka (2007) *Johda yli rajojen verkostotaloudessa*. WSOYpro Helsinki.
- Milgrom, Paul – Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International Inc., USA.
- Mitronen, Lasse (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Möller, Kristian – Rajala, Arto – Svahn, Senja (2006) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknoliogiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004, Tampere.
- Powell, Walter W. (1987) Hybrid organizational arrangements: New form or Transitional Development? *California Management Review*, 30: 67–87.
- Powell, Walter W. (1990) *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. Research in Organizational Behavior, Vol. 12, JAI Press Inc.
- Toivola, Tuija (2006) *Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus*. Edita, Helsinki.
- Vakaslahti, Pasi (2004) *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Talentum, Helsinki.
- Vihma, Päivi (2009) Sinäkin maksat kaupan kynnyksrahaa. *Talouselämä* 26/2009 (21.8.2009).
- Weiss, Marco (2007) *Efficient Organizational Design*. Palgrave McMillan, USA.

STRATEGISET KUMPPANUUDET JA YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET KAUPAN ARVOKETJUSSA

Skippari Mika, Dosentti, Helsingin kauppakorkeakoulu
Lindblom Arto, Professori, Helsingin kauppakorkeakoulu
Olkkonen Rami, Professori, Turun kauppakorkeakoulu
Ainamo Antti, , Professori, Turun yliopisto

Abstrakti

Verkostoituneessa ja globalisoituneessa taloudessa kilpailun painopiste on siirtymässä yritysten välisestä kilpailusta kokonaisten arvoketjujen väliseen kilpailuun. Tässä kehityksessä erilaiset läheiseen yhteistyöhön tähtäävät toimenpiteet arvoketjun toimijoiden välillä tulevat entistä tärkeämmiksi. Tämä artikkeli tarkastelee strategisten kumppanuuksien tarjoamia mahdollisuuksi kaupan arvoketjun tehostamisessa ja kilpailukyvyn lähteenä. Erityisesti tutkitaan, millä keinoin yritykset voivat lisätä keskinäistä luottamusta ja täten parantaa mahdollisuuksia kumpaankin osapuolta hyödyttävään syvälliseen yhteistyöhön kaupan arvoketjussa. Haastatteluaineistoon pohjautuva analyysi nostaa esiin useita syvällistä yhteistyötä edesauttavia ja hidastavia tekijöitä.

Avainsanat: kaupan arvoketju, strateginen kumppanuus, yhteistyö, organisaatioiden väliset suhteet

Johdanto

Kaupan pitkä arvoketju raaka-aineiden toimittajista kuluttajiin on jatkuvan muutoksen kourissa ja nämä muutokset asettavat uusia haasteita toimijoiden välisen kilpailun ja yhteistyön yhteensovittamiselle. Jatkuvasti kasvava tuotevalikoima päivittäistavarakaupassa on lisännyt kaupan ja tavarantoimittajan välistä kilpailuasetelmaa. Kilpailu hyllytilasta ei ole lisääntynyt pelkästään tavarantoimittajien välillä, vaan myös tuoteryhmien välillä. Tavarantoimittajien ja tuoteryhmien lisääntyminen hankaloittaa yhteistyön syventämistä kaupan arvoketjussa, koska kauppa ei resurssien rajallisuuden takia pysty luomaan läheisiä yhteistyösuhteita kaikkien tavarantoimittajien kanssa. Tyypillisesti

kauppa pyrkiikin rakentamaan yhteistyösuhteita vahvoihin toimittajiin ja ylläpidetään vaihdantasuhteita pienempiin toimittajiin (Webster, 1992). Toisaalta on esitetty, että pienet tavarantoimittajat voivat kehittää innovatiivisia brändi-strategioita ja siten edistää yhteistyösuhteita kauppaan (Lindblom & Olkko-nen, 2008).

Tämän ohella hintakilpailu on ajoittain kovaa ja se on eräs keskeisimmistä konflikteja aiheuttavista tekijöistä kaupan ja tavarantoimittajan välisessä suhteessa. Kaupan omien merkkien yleistyminen ja kasvava (tosin maltillisesti) markkinaosuus lisää niin ikään jännitteitä kaupan arvoketjussa. Lisäksi kaupan uudet jakelukanavat ja kuluttajien lisääntyvä monikanavainen ostaminen muokkaa perusteellisesti kaupan ja tavarantoimittajan välistä suhdetta ja lisää kilpailun elementtejä kaupan arvoketjuun. On jopa väitetty, että jakelukanavi-en lisääntyminen ja kaupan omien merkkien lisääntyminen voivat uhata perinteistä yhteistyötä jakeluketjussa. Tavarantoimittajat ohittavat vähittäiskaupan uusilla kanavilla (esim. sähköinen kauppa, omat myymälät), kun taas kaupat valtaavat tavarantoimittajien markkinoita omilla merkeillä. Tämä voi johtaa vähentyvään informaation jakamiseen, luottamuksen rapautumiseen ja lisääntyneisiin konflikteihin arvoketjussa (Ganesan et al., 2009). Lisäksi sähköisen kaupan vähittäinen yleistyminen tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia monille arvoketjun toimijoille, eikä vähiten kaupan logistiikkaan erikoistuville yrityksille. Tällainen kehitys on myös osaltaan fragementoinut kaupan arvoketjua, koska näille aloille tulee koko ajan uusia palveluntarjoajia.

Kilpailun ja yhteistyön yhteensovittaminen (coopetition) tulee koko ajan tärkeämmäksi liiketoimintasuhteiden johtamisessa (Brandenburger & Nalebuff, 1996), joten yritykset pyrkivät enenevässä määrin solmimaan läheisiä suhteita kilpailijoihinsa ja sidosryhmiinsä. Kilpailullisten elementtien rinnalla myös kaupan arvoketjun toimijat ovat huomanneet läheisen yhteistyön merkityksen arvoketjun toiminnan tehostamisessa. Ganesan et al. (2009) painottaa, että vaikka kauppa ja teollisuus (tavarantoimittajat) ovat harjoittaneet enemmän tai vähemmän läheistä yhteistyötä jo vuosikymmeniä, viime vuosina tämä yhteistyö on entisestään tiivistynyt, koska toimintaympäristö on tullut kompleksisemmäksi ja epävarmemmaksi ja kilpailukyvyyn edistäminen yhteistyön avulla on nähty entistä tärkeämmäksi. Verkostoituneessa ja globalisoituneessa taloudessa kilpailua ei enää käydä puhtaasti yksittäisten yritysten välillä, vaan yhä enemmän kokonaisten arvoketjujen välillä. Ne yritykset, jotka osaavat parhaiten hyödyntää oman arvoketjunsä resurssit tulevat pärjäämään parhaiten kilpailussa (Jarillo, 1988; Ohmae, 1989; Möller & Halinen, 1999; Perlmutter and Heenan, 1986).

Yritysten välisen yhteistyön luonne voi vaihdella lyhytkestoisista liikevaihdannallisesta suhteesta pitkäaikaisiin strategisiin kumppanuuksiin (Prahalad & Hamel, 1990; Grönroos, 1994). 1990-luvun alussa synnytetty ECR-yhteistyö

(Efficient Consumer Response) on tarjonnut kaupan arvoketjun toimijoille tehokkaita työkaluja pitkäaikaisen ja syvällisen yhteistyön kehittämiseksi yritysten välille. Sitä on sovellettu usealle liiketoiminnan alueelle, mm. kysynnän hallintaan, tarjonnan optimointiin ja tiedonhallinnan ja informaatioteknologian yhteistyöhön (Corsten & Kumar, 2005; Gruen & Shah, 2000; Lindblom & Olkkonen, 2008; Lindblom et al, in press.). Samalla kaupan arvoketjun toimijat ovat lisääntyvässä määrin syventäneet yhteistyötä ja solmineet strategisia kumppanuuksia avainasiakkaidensa kanssa (Dewsnap & Hart, 2004)

Strategisen kumppanuudet ovat yksi esimerkki organisaatioiden välisestä syvästä yhteistyöstä. Menestyksekkäät strategiset kumppanuudet on nähty yritysten kilpailukyvyyn lähteenä ja ylläpitäjänä (Hamel, 1991). Strategisen kumppanuuden edellyttämä syvä ja läheinen yhteistyö vaatii osapuolten väliset luottamusta, sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä yhteistyön käytännön toimissa. Kaupan arvoketju voidaan nähdä kompleksina liiketoimintaverkostona, jossa syvän yhteistyön rakentaminen on erityisen haastavaa (Möller & Halinen, 1999).

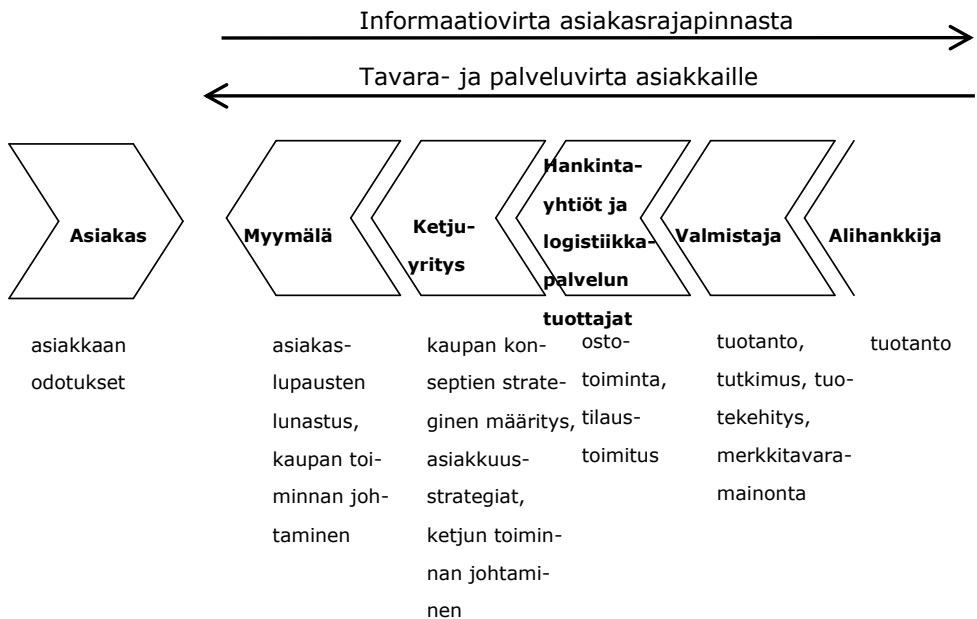
Tässä artikkelissa tarkastellaan strategisten kumppanuuksien mukanaan tuomia yhteistyön mahdollisuuksia ja ongelmakohtia kaupan arvoketjussa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on laajalti painotettu sitä, että strateginen kumppanuus vaatii osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista. Tämän artikkelin keskeisimpänä tavoitteena on pohtia, *millä keinoin yritykset voivat lisätä keskinäistä luottamusta ja täten parantaa mahdollisuuksia kumpaankin osapuolta hyödyttävään syvälliseen yhteistyöhön kaupan arvoketjussa*. Tutkimus perustuu asiantuntijahaastatteluihin, joita suoritettiin useissa kaupan arvoketjuun liittyvissä organisaatioissa. Täten saatiin kattava ja edustava näkemys strategisiin kumppanuuksiin ja yhteistyöhön liittyvistä kysymyksistä kaupan arvoketjussa.

Kaupan arvoketjun yhteistyösuhteet

Strategiatutkija Michael E. Porter lanseerasi arvoketjun käsitteen 1980-luvun puolivälissä (Porter, 1985). Porterin määritelmässä arvoketju jakautuu ketjun arvoa tuottaviin perustoimintoihin ja perustoimintojen suorittamista edistäviin tukitoimintoihin. Asiakkaan kokema arvo syntyy näiden perustoimintojen ja niiden tukitoimintojen suorittamisen lopputuloksena.

Kaupan arvoketju koostuu useista toimijoista ja heidän välisistä suhteista (Kuvio 1). Kaupan arvoketjun keskeisimpänä tehtävänä on luoda lisäarvoa asiakkaalle (kuluttajalle). Arvoketjun muita keskeisiä toimijoita ovat raaka-aineen tuottajat ja valmistajat, tavarantoimittajat, hankintayhtiöt, logistiikkayhtiöt ja kaupan ketjuyritykset myymälöineen. Näiden perinteisten toimijoi-

den lisäksi kaupan arvoketju koostuu erilaisista asiantuntija- ja palveluyrityksistä, kuten markkinatutkimuslaitokset, mainostoimistot, mediatoimistot ja tietotekniikkapalveluiden tuottajat (Kautto et al., 2008, 154).



Kuvio 1 Kaupan arvoketjun toimijat

Kautto et al. (2008) jakaa kaupan arvoketjun kumppanuudet operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin. Yhteistyön synnyttämiseen ja ylläpitämiseen vaadittavat resurssit ja yhteistyön vaikeusaste on sidoksissa kumppanuuden kehitystasoon. Edettäessä operatiivisesta kumppanuudesta strategisen tason kumppanuuteen yhteistyö muuttuu kompleksisemmäksi ja sen ylläpitämiseen vaaditaan enemmän resursseja (kuten ajankäyttö). Toisaalta, mitä syvemmästä yhteistyöstä on kyse, sitä suuremmat potentiaaliset hyödyt yhteistyöstä voi syntyä. Dyer & Singh (1998) toteaa, että arvoketjun toimijat voivat luoda kilpailuetua panostamalla keskinäisiin suhteisiin ja yhdistämällä resurssejaan uniikilla tavalla.

Hamel (1991) toteaa, että strateginen kumppanuus koostuu kahdesta erillisestä prosessista: arvon luonnin prosessista ja arvon lunastamisen prosessista. Kumppanuuden kyky luoda arvoa riippuu siitä, miten tehokkaasti kumppanit yhdistävät toisiaan täydentäviä resurssejaan ja kyvykkyyksiään ja miten vahva yhteistyön logiikka on. Tämän perusteella kukin partneri pyrkii saamaan mah-

dollisimman hyvän hyödyn eli lunastamaan partneriuden antaman lisäarvon itselleen.

Strateginen kumppanuus arvoketjun toimijoiden välillä on nähty johtavan useisiin mahdollisiin hyötyihin. Näitä ovat mm. lisääntynyt informaation vaihto toimijoiden välillä ja vähentynyt epävarmuus markkinoilla. Syvällisellä yhteistyöllä on myös nähty olevan yhteys paremman kannattavuuden kanssa (Fiala 2005). On myös todettu, että partnerit oppivat toisiltaan ja täten lisäävät tietopääomaansa ja kyvykkyyksiään partnerisuhteiden avulla (Hamel, 1991).

Tiedon vaihdon ja tiedon jakamisen rooli näyttääkin olevan eräs keskeisimmistä strategisten kumppanuuksien hyödyistä. On myös nähty, että vahvat ja läheiset siteet kaupan ja sen toimitusketjun osapuolten välillä voivat edistää arvokkaan ja tärkeän information välittämistä ja tätä kautta edesauttaa radikaalien innovaatioiden syntymistä arvoketjussa (Rindfleisch and Moorman 2001). Tietoperustaiseen teoriaan nojaava klusteritutkimus on todennut, että yritysten välinen läheinen vuorovaikutus ja tehokas tiedonvaihto lisää yritysten välistä luottamusta ja synnyttää yhteistyön institutionaalisia normeja (Maskell, 2001). Samoin on havaittu, että klustereiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka tehokkaasti yritykset vaihtavat tietoa toistensa kanssa (Arikan, 2009).

Toimiva ja tehokas strateginen kumppanuus täytyy rakentua vahvalle luottamukselle toimijoiden välillä. Maine ja luottamus ovatkin avaintekijöitä strategisia kumppanuuksia kehitettäessä. Ne ovat kuitenkin aineettomia resursseja, joten niitä ei voi hankkia tai ostaa strategisilta tuotannonkijämarkkinoilta (Barney, 1986), vaan ne täytyy rakentaa ja luoda pitkäjänteisen yhteistyön avulla (Dierickx & Cool, 1989).

Kumppanuuksien tuomat hyödyt eivät kuitenkaan välttämättä jakaudu tasaisesti arvoketjun toimijoiden välillä. Tarkastellessaan partnereiden välistä oppimista Hamel (1991) osoitti, että eri partnereiden kyvyssä oppia yhteistyösuhteista oli merkittäviä eroja ja että tämä epäsymmetrinen oppimiskyvykyys vaikuttaa yhteistyökumppaneiden väliseen valtasuhteeseen.

Metodi

Tämä tutkimus perustuu laadulliseen haastatteluaineistoon, joka kerättiin haastatteleamalla 14 kaupan arvoketjussa toimivan yrityksen edustajaa. Haastatellut henkilöt edustivat viittä eri organisaatiota, jotka kattavat lähes koko kaupan arvoketjun (vähittäiskauppa, tavarantoimittaja, logistiikka ja tietojärjestelmäpalvelut). Tämän lisäksi jokainen näistä yrityksistä oli solminut strategisen kumppanuuden vähintään yhden muun tutkimuksessa mukana olleen yrityksen kanssa. Haastateltavat henkilöt toimivat organisaatioidensa ylimmässä johdos-

sa ja valtaosa heistä oli tietyn operatiivisen toiminnan johtotehtävissä (esim. logistiikka, hankinta, myynti, markkinointi).

Haastattelut suoritettiin kesä-elokuussa 2007. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa keskityttiin seitsemään keskeiseen teema-alueeseen: 1) kaupan arvoketjun toimijoiden väliset suhteet; 2) kaupan arvoketjun tehokkuus; 3) kaupan arvoketjussa tarvittavat avainresurssit; 4) kuluttajien rooli kaupan arvoketjussa; 5) kaupan kansainvälistyminen; 6) kaupan arvoketjun innovatiivisuus; 7) kaupan sääntely. Tätä tutkimusta varten analysoitiin erityisesti haastateltavien näkemyksiä arvoketjun toimijoiden välisestä yhteistyöstä.

Haastattelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut suoritti neljä kokenutta tutkijaa, ja he olivat etukäteen yhdessä sopineet kutakin teema-aluetta koskevat erityiskysymykset, joita haastatteluissa käsiteltiin. Täten varmistettiin, että haastatteluaineistosta muodostui sisällöltään yhtenäinen kokonaisuus. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikkiin haastatteluaineistosta kertyi noin 120 sivua tekstiä.

Haastattelumateriaali analysoitiin sisältöanalyysin keinoin. Ensiksi identifioitiin jokaisesta haastattelusta esiin nousset keskeisimmät teemat, jotka liittyvät yritysten väliseen yhteistyöhön kaupan arvoketjussa. Tämän jälkeen haastatteluja verrattiin toisiinsa ja ryhmiteltiin teemoja suuremmiksi asiakokonaisuuksiksi. Analyysin lopputuloksena identifioitiin keskeisimpiä syvällisen yhteistyön edellytyksiä ja tekijöitä, joita vaaditaan onnistuneelle strategiselle kumppanuudelle.

Näkökulmia kaupan arvoketjun yhteistyösuhteisiin

Yhteistyön keskeiset ongelmakohdat

Valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteistyö suomalaisessa kaupan arvoketjussa toimii yleisesti ottaen melko hyvin. Selvästi on nähtävillä, että yritysten valmiudet ja kyvykkyydet kehittää yhteistyösuhteita on parantunut viime vuosina. Arvoketjun toiminnan tehokkuus nähdään kansainvälisessä vertailussa erittäin hyväksi, ja tähän keskeisenä syynä näyttäisi olevan toimijoiden välinen yhteistyö.

Yhteistyössä nähtiin kuitenkin monia puutteita. Strategiset kumppanuudet, joissa osapuolet olisivat sitoutuneet intiimiin pitkäkestoiseen yhteistyöhön, ovat vielä varsin harvinaisia suomalaisessa kaupan arvoketjussa. Syvälliset yhteistyösuhteet ovat vielä voittopuolisesti kahdenvälisiä kumppanuuksia, tyypillisesti kaupan ja teollisuuden välillä, jolloin muut arvoketjun osapuolet jäävät usein yhteistyön ulkopuolelle. Tämän lisäksi todella syvällisten kumppanuuksien rakentaminen nähtiin olevan vasta aluillaan. Yhteistyö on vielä

voittopuolisesti operationaalista, keskittyen suhteellisen lyhytkestoisiin yhteistoimintamalleihin, kuten yksittäisiin kampanjoihin. Verkostomainen, pitkäjänteinen, monivuotinen, monikeskeinen ja koko arvoketjun läpikäyvä yhteistyö nähdäänkin suurena mahdollisuutena tulevaisuudessa.

Tyypillinen piirre kaupan arvoketjun yhteistyösuhteissa on, että kumppanuudet keskittyvät muutamiiin suuriin pelureihin. Lisääntyvä syvä yhteistyö keskitetään alkuvaiheessa suuriin avainasiakkaisiin, jolloin varsinkin keskisuuret toimittajat ovat ahdingossa. Pienet tuottajat pärjäävät, koska lähiruokaa suositaan yleisesti ja kuluttajat haluavat lähiruokaa valikoimiin. Strategisten kumppanuuksien kehittäminen vaatii ainakin alkuvaiheessa keskittymistä muutamiiin suuriin tavarantoimittajiin. Alkuvaiheessa yhteistyöhön mukaan pääsevät partnerit hyötyvät mahdollisesti eniten ja voivat saada ainakin tilapäistä kilpailuetua. Täten strategiset kumppanuudet voivat vahvistaa ja edistää keskittymistä ja blokkiutumista kaupan arvoketjussa.

Toisaalta yrityksen fyysinen koko ei pelkästään riitä edellytykseksi strategiselle kumppanuudelle. Yrityksen ei välttämättä tarvitse olla liikevaihdoltaan suuri, vaan tärkeämpää on omistaa vahvat brändit ja vankka asiantuntemus omasta kategoriastaan. Brändit ja asiantuntijuus ovat resursseja, jotka tuovat yrityksille vaikutusvaltaa kaupan arvoketjussa ja edesauttavat strategisten kumppanuuksien syntymisessä.

”...vahvat brändit niin sitä vaikutusvaltaa tulee ... että keskustellaan ja vakuuttaa sillä osaamisellaan, koska se kehittää sit sitä koko tavaryhmää eikä vaan sitä omaa toimintaansa. On sillon syvällisempi keskustelukumppani tai vaikutusvaltaa syntyy, aukee halua näihin partnership-suhteisiin ja tän tapasiin kuvioihin.”

Suurimmaksi ongelmaksi yhteistyösuhteiden kehittämiseksi nähtiin informaation heikko jakaminen ja luottamuksen puute toimijoiden välillä. Informaation heikko saatavuus ja analysoitavuus liittyy lähinnä tietojärjestelmien hallinnan ja yhteensovittamisen ongelmiin, kun taas luottamuksen puute on selkeästi yleisemmän tason ongelma. Toisaalta nämä ovat myös toisiinsa kytköksissä olevia ilmiöitä, sillä tiedon jakamiseen liittyvät ongelmat johtuvat hyvin usein luottamuksen puutteesta. Keskeiseksi kysymykseksi kuitenkin nousee, miksi luottamusta on niin vaikea luoda toimijoiden välille. Seuraavassa siirrymme pohtimaan, miten tätä luottamusta voitaisiin lisätä kehitettäessä strategiseen kumppanuuteen perustuvia yhteistyösuhteita.

Syvällisen yhteistyön edellytykset

Haastattelujen perusteella strategisten kumppanuuksien syntymisen ensimmäinen edellytys on se, että yhteistyökumppaneilla on selkeä yhteinen visio kumppanuuden tavoitteista. Toisin sanoen, kummallakin osapuolella on oltava yhteinen ja yhtenevä näkemys siitä, mihin yhteistyöllä pyritään. Ilman yhteistä intressiä ja yhteistä ”liiketoimintalogiikkaa” strateginen kumppanuus ei lähde liikkeelle. Kuten eräs haastateltava totesi:

”...eihän se yhteistyö ja tiedon vaihto voi mennä sillä tavalla, että päätetään vaan aloittaa se, vaan kyllä se täytyy lähteä jonkinlaisesta hyötynäkökulmasta että mitä me sillä yhteistyöllä voidaan saavuttaa. Silloin tullaan siihen että se vaatii näkemystä ja osaamista.”

Tämä sitaatti paljastaa myös toisen keskeisen edellytyksen yhteistyön synnyttämiselle. Pelkkä yhteinen intressi ei pelkästään riitä, vaan osapuolilla pitää olla kykyä tarkastella koko arvoketjua kokonaisuutena ja hahmottaa ne osat alueet, joilla yhteistyö on mahdollista. Lisäksi arvoketjun toimijoilta vaaditaan kyvykkyyttä pohtia asioita pitkäjänteisesti ja suunnitella yhteistyötä pidemmälle kuin yhden kalenterivuoden taakse.

Kuluttajalähtöinen ajattelutapa nähdään eräänä keskeisenä keinona edistää yhteistyötä. Nähdään, että kun kaikki arvoketjun toimijat omaksuvat kuluttajalähtöisen näkökulman, niin edellytykset yhteistyölle parantuvat:

”... pitäis tämmösessä kumppanuudes löytää ne yhteisest tavoitteet, ja mistä ne on löydettävissä niin ne on löydettävissä sitä kautta, että mietitään sitä arvoketjua ja niitä yhteisiä asioita nimenomaan sen kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta.”

Näkemys siitä, että tehokas kaupan arvoketju on kuluttajalähtöinen asettaa kuitenkin erityisiä haasteita strategisten kumppanuuksien kehittämiseksi kaupan arvoketjussa. Tällöin kaikkien toimijoiden täytyy omaksua kuluttajalähtöinen toimintatapa, jotta yhteistyö voi johtaa merkittäviin tuloksiin. Keskeiseksi ongelmaksi nousee tällöin se, miten kaikki osapuolet saadaan omaksumaan kuluttajalähtöinen näkökulma ja miten kuluttajalähtöisyys näkyy käytännön yhteistyötoiminnassa.

Yhteisten intressien ja tavoitteiden lisäksi strateginen kumppanuus edellyttää myös selkeitä yhteistyön mittareita. Nämä helpottavat käytännön yhteistyön tulosten seuraamista, mikä edesauttaa puolestaan avoimuutta toimijoiden

välillä. Tästä huolimatta näyttäisi vahvasti siltä, että roolijako on oltava selkeä kumppaneiden kesken. Yhteisestä strategiasta ja tavoitteista huolimatta kumppanin on hyvä omaksua omat roolinsa eikä liikaa tuijoittaa partnerin tekemisiä. Avoimuus ja yhdessä sovitut mittarit lisäävät luottamusta siihen, että toinen osapuoli hoitaa oman osuutensa.

Avoimuus strategisia kumppanuuksia suunniteltaessa ei kuitenkaan ole välttämättä hyväksi. Erityisesti silloin kun vasta neuvotellaan yhteistyön suunta- viivoista on parempi, että mukana on vain kunkin organisaation avainhenkilöt. Luottamus luodaan ensiksi näiden avainhenkilöiden välillä, ja vasta myöhemmin mukaan otetaan laajemmat joukot.

Tämän takia ylimmän johdon rooli erityisesti suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa on erityisen tärkeä. Yrityksen ylimmän johdon pitää osoittaa vastapuolelle olevansa vakaasti sitoutunut kumppanuuden edellyttämään avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Toisin sanoen, ylimmän johdon sitoutuneisuus näyttäisi olevan eräs keskeisimmistä edellytyksistä kumppanuuden syntymiselle.

Ylimmän johdon sitoutuminen tulee heijastaa myös operatiiviselle puolelle. Ylimmän johdon tehtävänä on pystyä suhteellisen nopeasti osoittamaan, että yhteistyöstä on konkreettista hyötyä. Tämä on tärkeää erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa, jotta kumppanit saavat motivoitua oman henkilökuntansa edistämään ja toteuttamaan yhteisiä päämääriä:

”...konkreettiset hyödyt on nähtävillä operatiivisella tasolla. Se luo siitä uskoa siellä operatiivisellä tasolla, että tässä ollaan tekemässä oikeita asioita.”

Henkilökemiat ja henkilökohtaiset suhteet korostuvat strategisen kumppanuuden alkuvaiheessa. Yhteistyö on alussa hyvin ihmiskeskeistä toimintaa eikä niinkään organisaatiotasolla tapahtuvaa. Tällöin henkilömuutokset avainasemissa voi muodostua uhaksi yhteistyön ylläpitämiselle. Toisaalta, mitä pidemmälle yhteistyö kehittyy ja yhteiset toimintatavat ja käytänteet juurtuvat, sitä vähäisempi merkitys henkilövaihdoksilla on yhteistyön toimivuuden kannalta.

Kumppanuussuhteen alkuvaiheessa myös kolmannen osapuolen rooli voi olla tärkeä, koska osapuolilla ei ole kokemusta läheisestä yhteistyöstä. Tällöin kumppaneilla voi olla vaikea huomauttaa toisilleen ilmenevistä epäkohdista. Kolmas osapuoli pystyy välittämään sanoman neutraalisti ilman että ajaudutaan suoraan konfliktiin. Ilman kolmatta osapuolta helposti ajaudutaan entiseen toimintamalliin ja kumppanuus ei pääse kehittymään tarkoitetulla tavalla.

Yhteenvedo

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin strategisia kumppanuuksia kaupan arvoketjussa. Tutkimuksen tulokset avaavat mielenkiintoisia näköaloja syvällisten yhteistyösuhteiden kehittämiseen kaupan arvoketjussa. Tutkimuksessa havaittiin erityisiä yhteistyön ongelmakohtia ja pohdittiin niiden vaikutuksia kaupan arvoketjun johtamiseen. Tutkimus osoitti, että suurimmat ongelmat kaupan arvoketjun yhteistyössä liittyvät informaatiokulun esteisiin ja luottamuksen puutteeseen.

Tutkimuksen erityisenä tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset voivat lisätä keskinäistä luottamusta ja täten parantaa mahdollisuuksia kumpaankin osapuolta hyödyttävään syvälliseen yhteistyöhön kaupan arvoketjussa. Haastatteluaineiston analyysin pohjalta voidaan todeta, että kumppanuussuhteiden johtaminen on monisäikeinen ja kompleksi ilmiö. Tiedyt pääteemat kuitenkin nousivat analyysissä esille.

Ensisijainen edellytys strategisen kumppanuuden syntymiselle näyttäisi olevat yhteinen intressi ja ansaintalogiikka. Moleminpuoliset yhteistyön hyödyt on pystyttävä konkreettisesti osoittamaan, mikä lisää osapuolten välistä sitoutumista yhteistyöhön. Kumppanuussuhde vaatii myös molemman osapuolen ylimmän johdon sitoutumista ja aloitteellisuutta. Sitoutumisen kautta saavutettu luottamus voi edesauttaa tiedon vaihtamista toimijoiden välillä. Tiedon tehokkaampi kulku ja sen välittäminen läpi koko arvoketjun on potentiaalinen kilpailukyvyn lähde tulevaisuudessa, ja entistä tiiviimpi yhteistyö arvoketjun toimijoiden välillä avaa mahdollisuuksia tämän kilpailuedun realisoimiseksi.

Lähteet

- Barney, J. (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231–1241.
- Brandenburger, A. M. – Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition*. Doubleday Currency, New York.
- Corsten, D. – Kumar, N. (2005) Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3): 80–94.
- Dewsnap, B. – Hart, C. (2004) Category management: a new approach for fashion marketing? *European Journal of Marketing*, 38(7): 809–834.

- Dierickx, I. – Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1513.
- Doz, Y. L. (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue (Summer): 55–83.
- Dyer, J. – Singh, H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Fiala, P. (2005) Information sharing in supply chains. *Omega*, 33(5): 419–423.
- Ganesan, S. – George, M. – Jap, S. – Palmatier, R. W. – Wietz, B. (2009) Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1): 84–94.
- Gruen, T.W. – Shah, R.H. (2000) Determinants and outcomes of plan objectivity and implementations in category management relationships. *Journal of Retailing*, 76(4): 483–510.
- Grönroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2): 4–20.
- Hamel, G. (1991) Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (Summer, 1991): 83–103.
- Jarillo, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.
- Kautto, M. – Lindblom, A. – Mitronen, L. (2008) *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Talentum, Helsinki.
- Lindblom, A. – Olkkonen, R. (2008) An analysis of suppliers' roles in category management collaboration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 1–8.
- Lindblom, A. – Olkkonen, R. – Ollila, P. – Hyvönen, S. In press. Suppliers' roles in category management: A study of supplier–retailer relationships in Finland and Sweden, *Industrial Marketing Management* (2008), doi:10.1016/j.indmarman.2008.05.004.
- Mentzer, J. T. – Min, S. – Zacharia, Z. G. (2000) The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4): 549–568.
- Möller, K. K. – Halinen, A. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28(5): 413–427.
- Näsi, J. – Neilimo, K. (2006) *Mitä on liiketoimintaosaaminen?* WSOY.

- Ohmae, K. (1989) The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, March-April: 143–155.
- Perlmutter, H. V. – Heenan, D. H. (1986) Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, March-April: 136–152.
- Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. – G. Hamel. (1990) The core competence and the corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 71–91.
- Rindfleisch, A. – Moorman, C. (2001) The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65 (April), 1–18.

TUTKIMUS MENESTYVIEN KAUPPIASYRITTÄJIEN TIEDON KERUU- JA KÄSITTELYTA-VOISTA

Lindblom Arto, Professori, Helsingin kauppakorkeakoulu

Mitronen Lasse, Tutkimusjohtaja, Tampereen yliopisto

Olkkonen Rami, Professori, Turun kauppakorkeakoulu

Tutkimuksen tarkoitus ja teoreettinen perusta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa, millaiset tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat hyvin menestyviä kauppiasyrittäjiä sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä.

Tutkimuksen teoreettisena perustana toimii Myers-Briggsin ja Myersin (1995; ks. myös Myers 1962; Myers & McCaulley 1985) kehittämä MBTI-typologia. Kyseinen typologia auttaa tunnistamaan ja luokittelemaan ihmisten erilaisten kognitiivisia tyylejä. Typologia perustuu pitkälti Carl Jungin (1946; 1971) persoonallisuusanalyysille (ks. MBTI-typologiasta tarkemmin esim. Edwards ym. 2002; Wheeler 2001; Wheeler ym. 2004).

MBTI-typologian perusulottuvuudet kuvaavat yksilön vaihtoehtoisia tiedon keruu- ja käsittelytapoja. Typologiassa esitetään, että yksilön tiedon keruu voi perustua joko aistimiseen tai intuitioon. Tiedon käsittely voi puolestaan perustua joko ajatteluun tai tunteeseen. (esim. Gould 1991; Volkema & Gorman 1998; Stumpf & Dunbar 1991; Salminen 2000.) Näiden perusulottuvuuksien avulla voidaan luokitella kauppiasyrittäjiä heidän omaksumiensa tiedon keruu- ja käsittelytapojensa perusteella seuraavasti⁵:

- 1) aistiva-ajatteleva kauppiasyrittäjä (AA). AA-kauppias kerää tietoa aistien avulla ja käsittelee sitä ajattelemalla
- 2) intuitiivis-ajatteleva kauppiasyrittäjä (IA). IA-kauppias kerää tietoa intuitiivisesti, mutta käsittelee sitä ajattelemalla
- 3) aistiva-emotionaalinen kauppiasyrittäjä (AE). AE-kauppias kerää tietoa aistien avulla, mutta käsittelee sitä luovasti

⁵ Korostettakoon, että AA-, IA-, AE- ja IE-tyypit ovat teoreettisia ideaalityyppejä, joita ei sellaisenaan esiinny todellisuudessa. Käytännössä jokainen yrittäjä käyttää sekä aistejaan että intuitiota ja perustaa päätöksensä sekä ajatteluun että emootioihin. Voidaan kuitenkin olettaa, että jokaisen yrittäjän kohdalla tiedon keruussa painottuu selvästi joko aistiminen tai intuitio ja vastaavasti tiedon käsittelyssä joko ajattelu tai emootiot. (Salminen 2000.)

- 4) intuitiivis-emotionaalinen kauppiasyrittäjä (IE). IE-kauppias kerää tietoa intuitiivisesti ja käsittelee sitä luovasti.

Tämän tutkimuksen kannalta on erityisen kiinnostavaa, mikä yllä kuvatuista kauppiasyrittäjätyypeistä kykenee saavuttamaan taloudellisen menestyksen muita yrittäjätyppejä todennäköisemmin. Tässä tutkimuksessa kauppiasyrittäjätyppejä ei kuitenkaan haluta asettaa ennakolta keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Vasta empiirisen analyysin perusteella voidaan mahdollisesti tunnistaa ja määrittää kauppiasyrittäjätyyppi, joka kykenee johtamaan liiketoimintaansa tehokkaammin kuin muut tyypit.

Tutkimuskohteen esittely

Tämän tutkimuksen empiirisen tarkastelun kohteena ovat K-ruokakauppiasyrittäjät ja heidän asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytapansa. K-ryhmässä K-kauppiat ovat juridisesti itsenäisiä yrittäjiä, jotka vastaavat oman kauppansa toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Honkalan (2003) mukaan K-kauppioiden tehtävänä K-ryhmässä on toimia ”etulinjassa” asiakkaiden palvelijoina apunaan ammattitaitoinen henkilökunta sekä Keskon ja tavarantoimittajien osaaminen ja voimavarat. Pelkosen ja Vornasen (2003) mukaan K-kauppioiden keskeisimpiä tehtäviä ovat:

- 1) Paikallisten asiakastarpeiden tunteminen ja täyttäminen
- 2) Ketjukonseptin toteuttaminen omassa kaupassa eli konseptissa määriteltyjen myymälätasoisien ratkaisujen toteuttaminen ja ylläpito
- 3) Vastuu myynnistä ja myynnin kehittämisestä
- 4) Kaupan liiketaloudellinen johtaminen, kustannusten hallinta ja tuoton tekeminen
- 5) Tutkitun tiedon hyväksikäyttö
- 6) Kauppakohtaisen markkinoinnin toteuttaminen ketjukonseptin mukaisesti eli ketjun valtakunnallisten ja alueellisten toimenpiteiden toteuttaminen sekä edellisiä tukevan kauppakohtaisen markkinoinnin suunnittelu ja toteutus
- 7) Kaupan henkilöstön valmentaminen ja työilmapiiristä huolehtiminen eli rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus, ohjaaminen ja työviihtyvyys
- 8) Kaupan sidosryhmäsuhteiden hoito
- 9) Kaupan taloudellisten, toiminnallisten ja muiden riskien hallinta.

K-kauppioiden on todettu tuovan K-ryhmälle kilpailuetua erityisesti hyvän paikallistuntemuksen, oman markkina-alueen erityispiirteiden ja ennen kaikkea omien asiakkaiden tarpeiden tuntemisen ansiosta (esim. Mitronen 2002, 124; ks. myös Kautto & Lindblom 2004b).

Empiirisen aineiston keruu ja analysointi

Empiirisen aineiston keruutapana käytettiin kvantitatiivista lomaketutkimusta. Lomake laadittiin Webropol-ohjelmaa hyväksikäyttäen. Varsinainen aineiston keruu tapahtui sähköpostitse.

Tutkimuksen perusjoukon muodostaa K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta eli 900 itsenäistä K-ruokakauppiasta. Kyselylomake lähetettiin 650 K-ruokakauppialle. Kyselyn ulkopuolelle jääneet kauppiat olivat pääasiassa pienimpiä K-ruokakauppiaita. Vastauksia kertyi yhteensä 155 kappaletta. Kyselyn kokonaisvastausprosentiksi muodostui siten 23,9 %. Osa kauppiaista oli kuitenkin vastannut kyselyyn puutteellisesti, mikä pudotti käyttökelpoisten vastaajien lukumäärän 137 kappaleeseen (vastausprosentti 21 %). Puutteelliset vastaukset yksittäisissä kysymyksissä johtivat lisäksi siihen, että tämän artikkelin analyysitulosten vastaajien lukumäärissä esiintyy pientä vaihtelua. Saatua aineistoa voidaan kuitenkin pitää tämän tutkimuksen tarkoituksen toteutumisen kannalta riittävänä.

Kyselylomakkeen laadinnan kannalta erityisen keskeiseksi muodostui Myers-Briggsin ja Myersin (1995) typologia. Tutkimuksen tarkoitusta ja teoreettista perustaa mukaillen kyselylomakkeessa keskityttiinkin kartoittamaan seuraavia asiakokonaisuuksia:

- K-kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruutavat
- K-kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon käsittelytavat

Empiirisen aineiston varsinaiset tietokoneajot suoritettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Aineiston kuvaamisessa käytettiin varsin yksinkertaisia menetelmiä, kuten suoria jakaumia, keskiarvovertailuja ja ristiintaulukointia.

Tutkimuksessa laskettiin myös summamuuttujia kahdesta abstraktista käsitteestä. Nämä käsitteet olivat K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavat. Yksittäiset muuttujat (väittämät) valittiin summamuuttujiin suuremmasta tiedon keruu- ja käsittelytapaa mittaavien muuttujien joukosta siten, että summamuuttujan konsistenssia eli yhtenäisyyttä mittaava Cronbachin alfa-kertoimen arvo oli mahdollisimman suuri (ks. esim. Nunnally 1978; Nunnally & Bernstein 1994). Vastakohtaisissa tiedon keruu- ja käyttöä kuvaavissa muuttujissa asteikko käännettiin päinvastaiseksi (reverse scaling). K-ruokakauppiaiden tiedon keruutapaa kuvaava summamuuttuja laskettiin seuraavien keskenään korreloivan väittämän pohjalta (Lindblom 2006):

- Tiedon keruutapani on järjestelmällistä
- Tiedon keruutapani on säännöllistä
- Kerään tietoa oma-aloitteisesti
- Olen laiska keräämään tietoa (asteikko käännetty)
- Kerään tietoa, koska koen sen pakolliseksi velvollisuudekseni (asteikko käännetty).

K-ruokakauppiaiden tiedon keruutapaa kuvaavan summamuuttujan Cronbachin alfa-kerroin oli 0.78, jota voidaan pitää tämän tutkimuksen analyysitar-koituksiin nähden riittävänä (ks. Nunnally 1978; Hair, et al. 1998).

K-ruokakauppiaiden tiedon käsittelytapaa koskeva summamuuttuja puolestaan laskettiin seuraavien keskenään korreloivien väittämien pohjalta (Lindblom 2006):

- Tiedon käsittelytapani voisi kuvata analyttiseksi
- Käytän paljon aikaa tiedon analysointiin
- Taitoni keräämäni tiedon analysointiin ovat riittävät
- Olen kriittinen keräämäni tietojen suhteen
- Keräämäni tieto jää helposti kokonaan analysoimatta (asteikko käännetty)
- Hyödynnän keräämäni tietoa aktiivisesti
- Päätöksentekoni olisi hyvin vaikeaa ilman keräämäni tietoa
- Keräämäni tiedon analysointi on turhaa (asteikko käännetty).

K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon käsittelytapaa mittaavan summamuuttujan Cronbachin alfa-kerroin oli 0.72, jota voidaan pitää riittävän hyvänä (ks. esim. Nunnally 1978; Nunnally & Bernstein 1994).

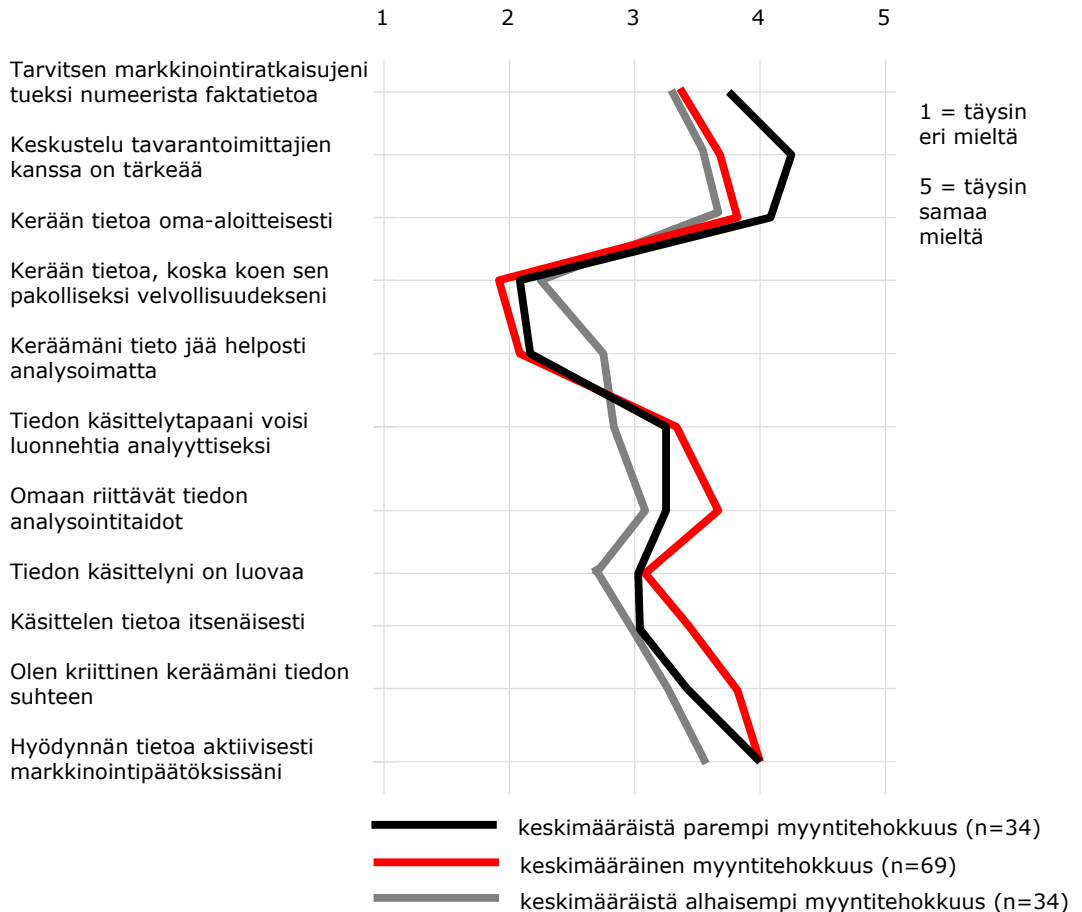
Tässä tutkimuksessa K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruuta ja käsittelyä tarkastellaan kauppiaiden myyntitehokkuuden pohjalta. Kauppiaiden myyntitehokkuudella tarkoitetaan myymälän liikevaihdon (myynnin) ja pinta-alan välistä suhdetta (myynti/m²). Kauppiaan taloudellista tulosta voidaan toki tarkastella myös muunlaisten mittareiden avulla, kuten myynti- ja käyttökateprosentteilla tai liikevoittoprosentilla. Myyntitehokkuutta pidetään usein kuitenkin vaihtoehtoisista mittareista vertailukelpoisimpana. Tarkastelemalla kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon hallintaa myyntitehokkuuden pohjalta pyritään analysoimaan, miten hyvin menestyvät eli keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat eroavat tiedon keräämisen ja käsittelyn osalta keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppiat luokitellaan edellä kuvatun analyysin suorittamiseksi seuraavalla tavalla (Lindblom 2006):

- 1) keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (24,8 % vastauksista, n= 34)
- 2) keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (50,4 % vastauksista, n= 69)
- 3) keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (24,8 % vastauksista, n= 34).

Keskimääräistä paremmin menestyvät K-ruokakauppiat edustavat kerätystä aineistosta myyntitehokkuudessaan yläkvartiilia, kun taas keskimääräistä heikommin menestyvät K-ruokakauppiat edustavat aineistosta alakvartiilia.

Tutkimustulokset

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden keskinäisiä eroavaisuuksia asiakas- ja kilpailijatiedon keruun ja käsittelyn osalta kartoitetaan aluksi keskiarvovertailuin kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1 Eri tavoin menestyvien kauppiaiden tiedon keruu- ja käsittelytapoihin liittyvät keskiarvoprofiilit

Kuten keskiarvovertailuprofiili osoittaa, jonkin verran eroja näyttäisi olevan eri tavoin menestyvien K-ruokakauppiaiden tiedon keruu- ja käsittelytavoissa. Toisaalta on huomioitava, että vaikka keskiarvoprofiilissa esitetyt keskiarvoerot ovatkin tilastollisesti merkitseviä, erojen asiallinen merkittävyys näyt-

täisi jäävän loppujen lopuksi melko pieneksi. Mitään suuria eroavaisuuksia keskiarvovertailu ei siis paljasta kauppiaiden väliltä.

Suoritetun keskiarvovertailun perusteella K-ruokakauppiaiden tiedon keruuta koskevat eroavaisuudet näyttäisivät olevan seuraavat:

- Numeerista faktatietoa pidetään keskimääräistä paremmin menestyvien ruokakauppiaiden keskuudessa hieman tärkeämpänä kuin muiden kauppiaiden keskuudessa.
- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat keräävät tietoa oma-aloitteisemmin kuin keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiat.
- Keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden kauppiaille tietolähteenä korostuvat erityisesti keskustelut tavarantoimittajien kanssa.
- Myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä paremmat ja keskimääräiset K-ruokakauppiat eivät suhtaudu tiedon keruuseen niin usein ”välttämättömänä pahana” kuin myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä heikommalla kauppialla.

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden tiedon käsittelyä koskevat eroavaisuudet näyttäisivät puolestaan olevan seuraavat:

- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat näyttäisivät analysoivan keräämäänsä tietoa jossain määrin aktiivisemmin kuin heikosti menestyvät.
- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat näyttäisivät olevan myös tiedon analysointitaidoiltaan keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiaita parempia.
- Tiedon käsittelyn analyttisyys, luovuus, itseohjautuvuus, kriittisyys ja aktiivisuus näyttävät myös olevan yleisempiä keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppiaiden joukossa kuin myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä heikompien kauppiaiden keskuudessa.

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruuta ja käsittelyä mittaavista väittämistä laskettiin myös summamuuttujat. Kummas-takin summamuuttujasta pyrittiin määrittämään kaksi luokkaa Myers-Briggsin ja Myersin (1995) esittämän typologian mukaisesti.

Tavoitteena oli muodostaa alkuperäisen Myers-Briggsin ja Myersin mallin mukainen typologia. Luokittelua tehtäessä kuitenkin havaittiin, että osa K-ruokakauppiaskunnasta ei sijoitu näihin luokkiin yksiselitteisesti, vaan jäävät ikään kuin luokkien väliin. Näiden luokkien väliin jäävien kauppiaiden tie-

donkeruutavoissa on siis sekä intuitiivisia että aistivia piirteitä. Edellä kuvatun pohjalta molemmat summamuuttajat päädyttiinkin luokittelemaan kolmeen luokkaan. K-ruokakauppiaskunnan tiedon keruun osalta nämä luokat olivat:

- 1) intuitio
- 2) hybridi
- 3) aistiminen.

Intuitio tarkoittaa vaistomaista asioiden oivaltamista, kun taas aistiminen tarkoittaa tiedon keruuta tajuntaan nähden ulkopuolisesta maailmasta. Hybridi-tiedon keruutapa merkitsee tiedon keruuta, jossa K-ruokakauppias yhdistää intuition aistivaan asiakas- ja kilpailijatiedon keruuseen. Vastaavalla tavalla K-ruokakauppiaskunnan asiakas- kilpailijatiedon käsittelyn osalta muodostettiin seuraavat luokat:

- 1) emotio
- 2) hybridi
- 3) ajattelu.

Emotio tarkoittaa luovaa tietojen käsittelyä, kun taas ajattelu viittaa analyttiseen ja järjellä tapahtuvaan tiedon käsittelyyn. Hybridi-tiedon käsittelytapa merkitsee tiedon käsittelyä, jossa K-ruokakauppias yhdistää luovan tulokinnan analyttiseen tiedon prosessointiin.

Nämä yllä kuvatut tiedon keruu- ja käsittelyluokat ristiintaulukoitiin keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden keskuudessa. Tällä tavoin pyrittiin pääsemään osaltaan kiinni siihen olennaiseen kysymykseen, minkälaiset tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat keskimääräistä paremmin menestyviä kauppiasyrittäjiä sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä.

Kussakin ryhmässä ristiintaulukoinnin myötä muodostui lopulta useita erilaisia K-ruokakauppiasyrittäjätyyppejä. Ristiintaulukoinnin myötä syntyneet yrittäjätyypit päätettiin tiivistää kolmeksi yrittäjätyypiksi riittävän suurien luokkien aikaansaamiseksi. Nämä yrittäjätyypit kussakin kolmessa ryhmässä eli keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden keskuudessa ovat:

- 1) intuitiivis-emotionaalinen
- 2) hybridi
- 3) aistiva-ajatteleva.

Intuitiivis-emotionaalinen kauppias toimii vaistomaisesti asioita oivaltamalla ja on päätöksiä tehdessään hyvin luova. Aistiva-ajatteleva kauppias kerää systemaattisesti tietoa eri lähteistä ja tulkitsee tätä keräämäänsä tietoa analyttisesti. Hybridi-kauppias on puolestaan yrittäjä, joka sijoittuu tiedon keruu- ja käsittelytapojensa perusteella intuitiivis-emotionaalisen ja aistiva-ajattelevan yrittäjätyypin väliin.

Suoritetut ristiintaulukoinnit keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden keskuudessa paljastivat seuraavat seikat (ks. tarkemmin Lindblom, 2006):

- keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppioiden keskuudessa korostuu voimakkaasti aistiminen ja ajattelu tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Vain hyvin pieni osa menestyvistä kauppiaista turvautuu vaistomaiseen asioiden oivaltamiseen.
- heikomman myyntitehokkuuden kauppiat ovat ryhmänä varsin heterogeeninen ja siten myös vaikeasti kuvailtavissa oleva ryhmä. Keskimääräistä heikommin menestyvien kauppioiden joukossa näyttää kuitenkin olevan intuitiivis-emotionaalisia yrittäjätyppejä suhteellisesti enemmän kuin keskimääräisesti paremmin tai keskimääräisesti menestyvien keskuudessa.

Tulosten perusteella näyttäisi siis siltä, että keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden ruokakauppiat ovat kognitiivisilta tyyliiltään selvästi aistivampia ja ajattelevampia kuin keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiat. Heikommin menestyvien kauppioiden keskuudesta ei voida tulosten perustella nostaa mitään erityistä yrittäjätyppejä muiden yläpuolelle. Silmiin pistävää on toki se, että heikommin menestyvien yrittäjien keskuudessa korostuu muita yrittäjätyppejä selkeämmin intuitio eli vaistomainen asioiden oivaltaminen systemaattisen tiedon keruun ja käsittelyn sijaan.

Lindblom, Olkkonen, Mitronen ja Kajalo (2008) ovat tarkastelleet vielä tarkemmin K-kauppioiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruun, käsittelyn ja hyödyntämisen suhdetta kannattavuuteen ja kasvuun. Tämän mahdollisen vaikutussuhteen tunnistamiseksi tutkijat laativat LISREL-rakenneyhtälömallin. Rakenneyhtälömalli rakentui Dayn (2002) esittämän teoreettisen mallin varaan. Tässä yhteydessä rakenneyhtälömallia ei pureta tämän tarkemmin. Laadittu rakenneyhtälömalli paljasti sen, että K-kauppioiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruun, käsittelyn ja hyödyntämisen ja taloudellisen kasvun välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Mitä aktiivisemmin K-kauppias kerää asiakas- ja kilpailijatietoa eri lähteistä ja mitä kokonaisvaltaisemmin K-kauppias käsittelee keräämänsä asiakas- ja kilpailijatietoa ja hyödyntää tätä tietoa markkinointiratkaisuja tehdessään sekä mitä järjestelmällisemmin K-kauppias seuraa tekemiensä markkinointiratkaisujen seurauksivaikutuksia, sitä voimakkaammin K-kauppiiaan myynnin voidaan ennakoida kasvavan lähitulevaisuudessa. Sen sijaan K-kauppiiaan asiakas- ja kilpailijatiedon keruun, käsittelyn ja hyödyntämisen ja lyhyen aikavälin kannattavuuden väliltä ei kyetty löytämään tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa, millaiset tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat hyvin menestyviä kauppiaasyrittäjiä sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukon muodosti K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta. Kyselylomake lähetettiin 650 K-ruokakauppiaille K-kauppiaaliiton toimesta. Vastauksia kertyi yhteensä 155. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siten 23,9 prosenttia. Aineiston analysoinnissa käytettiin keskiarvovertailuja ja ristiintaulukointia.

Keskiarvovertailut eivät paljastaneet merkittäviä eroavaisuuksia keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiaiden välillä. Tutkimustulokset tukevatkin Näsin (2003) väitettä siitä, että menestyvän kauppiaasyrittäjän profiilia on hyvin vaikea määrittää yksiselitteisesti. Keskiarvovertailujen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että tiedon keruun oma-aloitteisuus sekä tiedon käsittelyn analyttisyys, luovuus, itseohjautuvuus, kriittisyys ja aktiivisuus ovat jossakin määrin yleisempiä piirteitä keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppiaiden joukossa kuin keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiaiden keskuudessa.

Summamuuttujien muodostaminen keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruu- ja käsittelytapoja mitanneista väittämistä ja näiden summamuuttujien ristiintaulukointi osoitti, että keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppiaiden keskuudessa korostuu voimakkaasti aistiminen ja ajattelu tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Sen sijaan keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiaat ovat ryhmänä varsin heterogeeninen ja siten myös vaikeasti kuvailtavissa oleva ryhmä. Keskimääräistä heikommin menestyvien kauppiaiden joukossa näyttää kuitenkin olevan intuitiivis-emotionaalisia yrittäjätyyppejä suhteellisesti enemmän kuin keskimääräisesti paremmin tai keskimääräisesti menestyvien keskuudessa.

Onko siis olemassa jokin sellainen kauppiaasyrittäjätyyppi, joka kykenee saavuttamaan taloudellisen menestyksen muita yrittäjätyyppejä paremmin? Edellä kuvatun perusteella vastaus näyttäisi olevan, että aistiva-analyttinen kauppiaasyrittäjä on vaihtoehtoisista yrittäjätyypeistä ainakin myyntitehokkuudella mitattuna muita kyvykkäämpi (Lindblom 2006; ks. myös Lindblom et al. 2008). Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin tehdä seuraavat tulkinnat kauppiaan tiedon keruun ja käsittelyn vaikutuksista yrittäjän taloudelliseen menestykseen:

- kauppiaasyrittäjän taloudellinen menestys perustuu yrittäjän kyvyille kerätä ja käsitellä tietoa asiakkaista ja kilpailijoista sekä kyvyille

hyödyntää tätä tietoa omassa päätöksenteossaan. Toisin sanoen voidaan perustellusti olettaa, että tieto oman kaupan asiakaskunnan tarpeista ja toiveista sekä kilpailijoiden toimista lähimarkkina-alueella luo perustan sellaisella kauppakohtaisella toiminnalla ja ketjukonseptin sopeuttamisella, joka mahdollistaa kauppiaasyrittäjän taloudellisen menestyksen.

- kauppiaan vaistomainen asioiden oivaltaminen eli intuitio ei näytä edesauttavan menestyksen aikaansaamista. Intuitio voi toki tuottaa hyvän lopputuloksen tietyissä, hyvin turbulenteissa tai vastaavissa nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa, mutta pitkällä aikavälillä menestys perustuu yrittäjän aistivalle ja analyttiselle päätöksenteolle.

Edellä kuvatut tulokset ovat kiinnostavia, koska ne eivät tue ainakaan kaikilta osin perinteisiä yrittäjätutkimuksia. Yrittäjätutkimuksethan usein lähtevät olettamuksesta, että yrittäjien spontaanisuus ja kyky oivaltaa asioita vaistomaisesti ovat avain menestykseen (esim. Schumpeter 1934; 1965; Beugelsdijk & Noorderhaven 2005; Busenitz & Barney 1997). Kauppiaasyrittäjyyskontekstissa edellä mainittu väite ei kuitenkaan näytä saavan tukea. Tämän tutkimuksen mukaan intuitiota ja emotioita tiedon keruu- ja käsittelytavoissaan painottavat kauppiaasyrittäjät näyttäisivät menestyvän muita heikommin. Lindblomin (2006) mukaan intuitiivis-emotionaalisten kauppiaasyrittäjien heikko myyntitehokkuus saattaa selittyä myös yritys- ja ympäristötason tekijöillä, esimerkiksi ketjujen kauppiasvalmennuksella (eli valmennetaan kauppiaasta ketjukontekstiin sopeutunut manageriyrittäjä), ketjujen sisäisillä työnjaon ohjausmekanismeilla (jotka kenties tukevat aistivia ja analyttisiä manageriyrittäjiä, mutta saattavat estää kaikkein luovimpien markkinointitratkaisujen toteuttamisen myymälätasolla) tai myymälän sijainnilla ja paikallisella kilpailutilanteella.

Tutkimustuloksia arvioitaessa on myös pohdittava empiirinen aineiston edustavuutta eli sitä, miten hyvin kerätty aineisto edustaa koko Kruokakauppiaskuntaa. On esimerkiksi mahdollista, että kyselyyn ovat pääsääntöisesti vastanneet systemaattista tiedonkeruuta ja tiedon analysointia painottavat ”manageri-yrittäjät” merkittävän osan intuitiivis-emotionaalisista Kruokakauppiasyrittäjistä jättäessä kokonaan vastaamatta. Kyselyyn on saatettu vastata myös sosiaalisesti toivottavalla tavalla (ks. esim. Toivonen 1999), mikä tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että kyselyyn on vastattu sen mukaan, mitä vastaajat ovat ajatelleet tutkijoiden, ketjujohdon yms. pitävän oikeina ja hyväksyttävänä tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Edellä mainittuja aineistoa mahdollisesti vinouttavia ja tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä seikkoja on kuitenkin hyvin vaikea arvioida ja otettaessa huomioon vastanneiden melko suuri määrä voidaan olettaa, että tutkimustulokset ovat ainakin suuntaantavasti yleistettäviä koko ruokakauppiaskuntaan.

Tämä tutkimus avaa myös useita kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus kauppiasyrittäjien tiedon keruu- ja käsittelyta-voista voisi paljastaa seikkoja, joita nyt suoritetulla kvantitatiivisella tutkimuksella ei ole kyetty tunnistamaan. Nyt tehty tutkimus olisi myös kiinnostavaa toteuttaa palkkatyötä omistusperusteisessa kauppaketjussa tekevien myymäläpäälliköiden tai vastaavien keskuudessa, ts. miten ansiotyötä tekevät myymäläpäälliköt tai vastaavat eroavat markkinatiedon keruu- ja käsittelyta-voiltaan kauppiasyrittäjistä? Vertailemalla kauppiasyrittäjien ja palkkatyötä tekevien liikkeenjohtajien kyvykkyyttä hyödyntää ketjunsä markkinaperustaisia voimavaroja arvoa tuottavissa toimintoprosesseissa voitaisiin kenties saavuttaa parempi ymmärrys itsenäisen kauppiasyrittäjän tuottamasta lisäarvosta sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä.

Lähteet

- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylöstalo, P. (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2005), Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics*, Vol. 24(2).
- Busenitz – Barney, J. B. (1997) Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Bias and heuristic in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12(9).
- Day, G. S. (2002) Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17(4), 240–252.
- Edwards, J. A. – Lanning, K. – Hooker, K. (2002) The MBTI and Social Information Processing: An Incremental Validity, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 78(3), 432–450.
- Gould, S. (1991) Jungian Analysis and Psychological Types: An Interpretive Approach to Consumer Choice Behavior. *Advances in Consumer Research*, Vol. 18(1).
- Hair, J. F. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. – Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Jung, C. G. (1946) *Psychological Types, or The Psychology of Individuation*. New York, Harcourt, Brace.
- Jung, C. G. (1971) *Psychological Types*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Kautto, M. – Lindblom, A. (2004a) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1:2004.

- Kautto, M. – Lindblom, A. (2004b) *KETJU – Kaupan kejtuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Lindblom, A. (2006) *Arvoa tuottava kauppiasyrittäjäyys ketjuliiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-71. Helsinki.
- Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen Lasse – Kajalo, Sami (2008) Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research*. Vol. 4(3) (September), 219–236.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877, Tampere.
- Myers, I. B. (1962) *Manual: The Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ, Educational.
- Myers, I. B. – McCaulley, M.H. (1985) *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Myers-Briggs, I. – Myers, P. B. (1995) *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing. Palo Alto.
- Möller, K. – Anttila, M. – Virtanen, P. (1987) *Markkinointiosaaminen. Vertaileva tutkimus suomalaisissa ja ruotsalaisissa pienyrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-95.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York
- Nunnally, J. C. – Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Näsi, J. (2003) Niin samanlaisia, niin erilaisia. K-kauppiainien strategiaprofiilit. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 113–120. K-kauppiasliitto ry.
- Pelkonen, A. – Vornanen, M. (2003) Mistä syntyvät hyvät K-kauppiat? Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 7–21. K-kauppiasliitto ry.
- Salminen, J. (2000) *Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä: Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:2000, Turku.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. University Press, Cambridge, Harvard,.
- Schumpeter, J. A. (1965) *Economic Theory and Entrepreneurial History*. Teoksessa: *Explorations in Enterprise*, toim. H.G.J. Aitken. Harvard University Press.

- Stumpf, S. – Dunbar, R. (1991) The Effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*, Vol. 22(5).
- Toivonen, T. (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja Metodologia*. WSOY, Juva.
- Volkema, R. J. – Gorman, R. H. (1998) The influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome. *Journal of Management Studies*, Vol. 35(1).
- Wheeler, P. (2001) The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education Research. *Issues in Accounting Education*, Vol. 16(1).
- Wheeler, P. – Hunton, J. – Bryant, S. (2004) Accounting Information Systems Research Opportunities Using Personality Type Theory and the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Information Systems*, Vol. 18(1).

VÄHITTÄISKAUPAN ARVOKETJUN OSAT JA KOKONAISUUS

*Kautto Matti, Tutkija, Helsingin kauppakorkeakoulu
Mitronen Lasse, Tutkimusjohtaja, Tampereen yliopisto*

Artikkelin tarkoitus

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata nykyaikaisen vähittäiskaupan toiminnan kokonaisuutta ja osatekijöitä. Tarkoituksena on erityisesti hahmottaa uusia tai kehittymässä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan toimintaan tuottajilta asiakkaille asti.

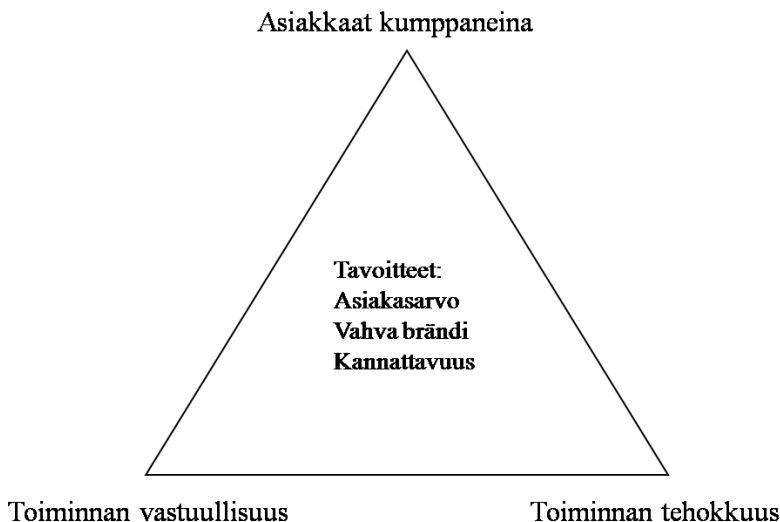
Termillä vähittäiskaupan arvoketju tarkoitetaan eri toimijoista ja kumppaneista muodostuvaa yhteistyöverkostoa, jonka toiminta perustuu vähittäiskauppayrityksen strategisiin tavoitteisiin ja niiden lähtökohdista tapahtuvaan operatiiviseen liiketoimintaan.

Tässä artikkelissa käytetään käsitettä vähittäiskauppayritys tavanomaista laajemmassa merkityksessä. Käsite kuvaa sitä kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen tai kaupparyhmän erilaisten ketjukonseptien mukaisista kaupoista, muista asiakkaille suunnatuista palveluista ja yrityksen taustaorganisaatiosta.

Artikkelissa esitetään, että vähittäiskaupan arvoketjun toimintaan kuuluu kolme eri osa-aluetta ja keskeistä tavoitetta. Nämä ovat (ks. myös kuvio 1):

- 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina
- 2) toimitusketjun tehokkuus
- 3) vastuulliset toimintatavat.

Nykyaikana nämä kaikki ovat keskeisiä strategisia tekijöitä. Ne kaikki liittyvät myös aivan keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan ja arkeen. Tätä laajennettua perustaa voidaan kutsua kolmikantaiseksi. Tämä tarkoittaa hyvää ja tasapainoista toimintaa kaikilla kolmella alueella ja näiden välistä tiivistä integraatiota.



Kuvio 1 Vähittäiskaupan arvoketjun osatekijät ja kokonaisuus

Saavuttaakseen kilpailukykyä, jonka keskeisin perusta on asiakasarvon luominen, nykyaikaisen vähittäiskaupan tulee toimia tehokkaasti ja tasapainoisesti näillä kaikilla kolmella osa-alueella. Kaupan arvoketjua on johdettava ja kontrolloitava siten, että nämä kaikki osa-alueet toimivat hyvin ja tasapainoisesti. Hyvät suoritukset vain yhdellä osa-alueella eivät riitä.

Pääväättämämme on, että sellainen vähittäiskaupparyitys, joka toimii ketju-liiketoimintamallilla ja johtaa ja kontrolloi tehokkaasti kaupan arvoketjun toimintaa integroituna ja loogisena kokonaisuutena, saavuttaa ylivoimaista kilpailukykyä asiakasarvon luomisessa, toiminnan tehokkuudessa ja toimintatapojen vastuullisuudessa.

Asiakkaat kumppaneina

Tämän artikkelin keskeinen näkemys on, että kaupan alalla on siirryttävä asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Kuluttajat otetaan aktiivisina toimijoina mukaan kaupan arvoketjun kumppaneiksi. Vähittäiskaupparyityksen on siksi arvoketjun toiminnassa organisoitava sellaiset systemaattiset toimintatavat, jotka todella tuovat asiakkaat kumppaniksi sekä toiminnan strategioita mietittäessä että erityisesti käytännön operatiivisessa toiminnassa.

Keskeinen kysymys on myös, että minkälaiset uudet yhteistyön ja kumppanuuksien mallit ja toimintatavat vähittäiskaupparyitys luo näihin kuluttajiin ja heidän yhteisöihinsä. Tässä mallissa kuluttajayhteisö ja sen jäsen on tuottaja, joka määrittelee yhdessä vähittäiskaupparyityksen kanssa, millaisia tuotteita

ta, brändejä ja palveluja tuotetaan (Firat & Dholakia, 2006). Vähittäiskauppapayritys on välittäjä, joka järjestää nämä kokonaisuuteen liittyvät palvelut asiakkaalle sopivalla tavalla.

Toiminnan tehokkuus

Vähittäiskaupan arvoketjun toisena ja jo perinteisenä osa-alueena on toiminnan tehokkuus. Vähittäiskauppayrityksen toiminnan tehokkuudella on kaksi päätavoitetta. Tehokkaan toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea keskeisten asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvon liittyvien tekijöiden saavuttamista. Toiseksi tehokkaan toiminnan keskeinen tehtävä on varmistaa yrityksen kannattavuusedellytykset ja tavoitellun liikevoiton taso.

Markkinoinnin aikaisemmissa tutkimustraditioissa on pitkään ollut esillä toiminnan tehokkuuden ja siihen liittyvän kustannustason näkökulma erityisesti yrityksen sisäisinä tekijöinä. Toimitusketjun johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa (SCM, supply chain management) tämä näkökulma on ollut myös hallitseva. Myös kaupan toiminnassa tämä ajattelutapa on ollut keskeisessä roolissa. Päähuomio on ollut erityisesti logististen toimintatapojen tehokkuudessa. Asiakasnäkökulma on ollut heikommin esillä. Sama koskee myös koko toimitusketjun hallintaa ja kumppaniverkoston yhteistyötä.

Nämä toimintatavat liittyvät liiketoimintamalleihin. Perinteisessä tukku – vähittäiskaupamallissa toiminta perustui pitkälti erillisten funktioiden toimintaan. Näistä muodostui tosin peräkkäisten toimintojen ketju, mutta samalla eri funktioiden välinen yhteistyö oli vähäistä. Jokainen funktio oli kuin oma siilo, joka keskittyi oman tehtävänsä suorittamiseen. Tällöin myös eri toimintojen välinen yhteistyö oli vähäistä. Tässä mallissa tukkukauppa keskittyi erityisesti logistisen toimintansa kehittämiseen ja sen kustannustason madaltamiseen pääosin omista lähtökohdistaan. Vähittäiskaupat hoitivat valikoiman muodostamisen ja ostamisensa omista lähtökohdistaan. Jokaisen funktion ja toimijan tavoite oli oman toiminnan optimointi ja etujen tavoittelu. Kokonaisuuden kannalta tämä toimintatapa johti osaoptimointiin ja myös haitallisiin opportunistisiin toimintatapoihin. Mitronen (2002) totesi väitöskirjassaan, että tämä toimintatapa johti sekä ulkoiseen että sisäiseen tehottomuusloukkuihin. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tai kaupparyhmän kilpailukyky heikkeni sekä asiakasarvon muodostamisen kyvyssä että sisäisessä tehokkuudessa. Tätä aikakautta voidaan kutsua sisäisen orientaation (internal orientation) aikakaudeksi.

Ulkoisen orientaation (external orientation) aikakausi alkoi tietotekniikan kehittymisen myötä 1980 luvun loppupuolella. Yksi ratkaiseva tekijä oli sähköisen myynti- ja tuotetiedon (epos/ean tiedon, electronic point of sales) saaminen kauppojen järjestelmistä valikoimien suunnittelun ja tavaravirtojen oh-

jauksen apuvälineeksi. Samoihin aikoihin tulivat käyttöön myös strategiset ketjukonseptit, jotka olivat liiketoiminnan perusta asiakasrajapinnassa ja asiakasarvon luomisessa. 1990-luvulla siirryttiin ketjuliiketoiminnan aikakauteen. Samalla siirryttiin funktiopohjaisista erillisistä toimintatavoista liiketoimintaprosesseihin, prosessien väliseen integraatioon ja prosessijohtamiseen. Olenaisinta on kuitenkin se, että todellinen asiakastieto alkoi ohjata kaupan toimintaa. Vähittäiskaupparyityksellä oli tarkat tiedot siitä, mitä reaaliajassa ketjun jokaisessa kaupassa tapahtui. Näitä tietoja ovat esimerkiksi tuotekohtaiset myynti- ja tuottotiedot, joita voidaan tarkastella vaikkapa tavararyhmittäin, osastoittain ja tavarantoimittajittain.

Avaintekijä on koko ketjun vaihto-omaisuuden täydellinen hallinta. Tämä edellyttää täydellistä tuoteidentifikaatiota sekä yhdenmukaista tavararyhmitteilyä. Näin syntyy perusta tavararyhmäjohtamiselle ja tehokkaalle tavaravirtojen ohjaukselle. On sanottu, että tämän kehityksen myötä kaupan johtaminen on tiedolla johtamista. Tietenkin myös kaupan neuvotteluasemat ovat tämän kehityksen myötä muuttuneet merkittävästi. Kaupan toimintaketjun, eli siis aiemmin mainitun arvoketjun, ja tavaravirtojen ohjauksen kannalta pääperiaate on, että tilaussignaali lähtee yksittäisten ketjujen kauppojen järjestelmästä, jotka ovat osa kokonaisjärjestelmää. Tämä tieto lävistää koko toimintojen ketjun ja siirtyy tavarantoimittajien ja mahdollisesti alihankkijoiden järjestelmiin asti tuotannon suunnittelua ja ohjausta varten. Fyysinen tavaravirta kulkee tarkkojen aikataulujen mukaisesti hyvin pitkälti keskitetysti päinvastaiseen suuntaan.

Toiminnan tehokkuuden kannalta ketjuliiketoimintamalli on ylivoimainen tukku-vähittäismalliin verrattuna. Organisaation rakenteet ovat tehokkaammat erityisesti toimintojen keskittämisen ja järkevän työnjaon ansiosta. Keskittämällä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja logistiikkaan liittyvissä käyttöomaisuusinvestoinneissa. Keskitetyllä ostotoiminnalla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, kun käytössä on koko ketjun tai yrityksen kaikkien ketjujen koko ostovoima. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan tavaravirtoja ohjata myös kokonaisuutena olennaisesti nopeammilla läpimenoajoilla kuin aikaisemmissa malleissa, jolloin vaihto-omaisuuteen sitoutuva pääoma pienenee merkittävästi, muutamia käytännössä havaittuja tuloksia mainitaksemme.

Vähittäiskaupparyityksen toiminnan kannalta suuruuden ekonomialla on erittäin tärkeä rooli. Vain suuri ja keskitetysti toimiva yritys voi olla merkittävä ja arvostettu kumppani kansainvälisillä ostomarkkinoilla. Omien merkkitaroiden teettäminen ja laadun valvonta on mahdollista vain suurilla volyymeilla. Myös kustannukset ovat aina suhteessa liikevaihtoon. Suurella liikevaihdolla suhteelliset kustannukset ovat pienemmät. Vaikka kustannustehokkuus on parantunut, suuruuden ekonomia ja kannattava toiminta mahdollistaa investoinnit esimerkiksi kauppapaikkaverkoston kehittämiseen ja tietotekniikkainvestointeihin, jotka voivat olla pienille yrityksille ylivoimaisia.

Edellä lyhyesti kuvattu ketjuliiketoimintamalli ja siihen liittyvä tietojärjestelmien nopea kehittyminen ovat erityisesti 2000 luvulla lisänneet merkittävästi mahdollisuuksia toimitusketjun kumppaneiden verkostoyhteistyöhön. Käyttöön on otettu termi kaupan arvoketju tai kaupan pitkä arvoketju, jolla tarkoitetaan koko toimintaketjua tuottajilta kuluttajille asti. Verkostoyhteistyön avulla pyritään lisäämään tehokkuutta entisestään. Vähittäiskaupparyitykset ovat muodostaneet tavarantoimittajien ja palvelujen toimittajakumppaneiden kanssa hierarkkisia (tärkeysjärjestys, yhteistoiminnan taso) eri yhteistyösuhteita. Tavoitteena on yhteistoiminnan kokonaisoptimointi, eli mahdollisimman tehokkaiden toimintatapojen aikaansaaminen, jotka hyödyntävät kaikkia osapuolia kuluttajia myöten. Yhteistyön hedelmien syntymisen ja niiden jakautumisen rinnalla jatkuvaa keskustelua käydään myös kaupan liian määräävästä asemasta. Tämä keskustelu loppuu tuskin koskaan. Tässäkin yhteistoimintaa korostavassa toimintatavassa vallitsee kuitenkin myös kova kilpailun ja kilpailuttamisen periaate. Hyvän yhteistyön avulla toiminta on kuitenkin kokonaisuutena tehokkaampaa, minkä useat tutkimukset ovat käytännössä todistaneet.

Kaupantoimintaketjun, eli siis aiemmin mainitun arvoketjun, ja tavaravirtojen ohjauksen kannalta pääperiaate on, että tilaussignaali lähtee yksittäisten ketjujen kauppajien järjestelmästä, jotka ovat osa kokonaisjärjestelmää. Tämä tieto lävistää koko toimintojen ketjun ja siirtyy tavarantoimittajien ja mahdollisesti alihankkijoiden järjestelmiin asti tuotannon suunnittelua ja ohjausta varten. Fyysinen tavaravirta kulkee tarkkojen aikataulujen mukaisesti hyvin pitkälti keskitetysti päinvastaiseen suuntaan.

Toiminnan etiikka, ympäristövastuu sekä ihmisten arvostus ja kohtelu

Kuluttajayhteisöt ovat entistä kriittisempiä yritysten eettistä toiminnan, ympäristövastuukysymysten ja ihmisten kohteluun sekä arvostukseen liittyviin tekijöiden suhteen. Siksi olemme nostaneet tämän toiminnan vastuullisuuden kaupan arvoketjun kolmanneksi keskeiseksi alueeksi. Holt (2002) on esittänyt, että tämä kysymys on nousemassa uudeksi keskeiseksi markkinoinnin ja kuluttajatutkimuksen tekijäksi. Kun arvoketju tarkoittaa kaikkien sen kumppaneiden vastuullista toimintaa, ovat nämä asiat erittäin luonteva osa sen yhtenä alueena.

Erittäin vakava kysymys on, että miten yritykset toimivat käytännössä vastuullisesti asiakkaiden näkökulmasta katsottuna? Asiakkaat eivät pääsääntöisesti lue vastuullisuusraportteja vaan perustavat näkemyksensä omiin kokemuksiinsa sekä verkostojensa ja median tietoihin. Toiminnan vastuullisuus ja virheiden välttäminen on mitä ilmeisimmin muodostumassa yhä keskeisemmäksi asiaksi. Pahat virheet aiheuttavat valtavan julkisuuskohun erittäin nope-

asti. Kohu leviää myös internetissä, ja voi johtaa esimerkiksi boikottilistojen tekemiseen yrityksiä vastaan. Jokaisen virheen vastuu lankeaa aina vähittäiskauppayritykselle. Huono toiminta voi todella pahasti vaurioittaa sen mainetta, vaikka virheen syy on jonkun toisen kumppanin aiheuttama.

Toiminnan eettisyydellä tarkoitetaan lainsäädännön noudattamista ja kaikilla osa-alueilla eettisesti hyväksyttäviä toimintatapoja. Näitä muita osa-alueita ovat esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, tuotteiden turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät tekijät sekä tuotevastuukysymykset. Myös reilun kaupan tuotteisiin ja luomutuotteisiin liittyvät toiminnot voidaan katsoa kuuluvaan tähän kohtaan.

Viime aikoinakin on näissä asioissa ollut julkisuudessa esillä jatkuvasti hyvin kielteisiä uutisia. On esiintynyt törkeitä rikkomuksia ja suoranaisia tahallisia väärinkäytöksiä. Osa pahoista virheistä on johtunut selvästi myös kaupan arvoketjun toimijoiden ja kaupan oman toiminnan heikosta tasosta ja valvonnan puutteesta. Myös lainsäädäntöön, erityisesti kilpailurajoituslainsäädäntöön liittyviä selvityksiä on ollut vireillä. Näitä virheitä ja rikkomuksia on sattunut hyvin tunnetuille vähittäiskauppayrityksille ja joillekin jopa useita peräkkäin lyhyenä aikana.

Voidaankin kysyä, onko arvoketjussa muiden toimijoiden, erityisesti tavarantoimittajien valvonta riittävää ja säännöllistä? Vähittäiskauppayritykset yrittävät rakentaa eettisillä ohjelmilla, julistuksilla ja raporteilla myönteistä mielikuvaa. Vastaako näiden julistusten sisältö kuitenkin todellista toimintaa vain ovatko nämä julistukset osittain väärää propagandaa? Kun melko säännöllisesti julkisuuteen tulee johtavienkin vähittäiskaupparyitysten osalta näitä uutisia, herättää tämä epäluuloja ja uskottavuuden puutetta.

Viimeaikaisissa kansainvälisissä ja kotimaisissa kannanotoissa on arvioitu yritysten eettisen toiminnan merkityksen korostuvan voimakkaasti. Siitä voi tullakin aivan keskeinen tekijä. Juridiset tuomiot eivät ehkä ole ankaria, mutta kuluttajien ja muiden sidosryhmien reagoinnit voivat olla erittäin nopeita ja erittäin haitallisia ja pitkävaikutteisia. Maailmalla esiintyy netissä joidenkin yritysten tai joidenkin tunnettujen brändien boikottilistoja näistä syistä.

Ympäristötekijöistä on kaupan piirissä puhuttu jo pitkään. Vähittäiskauppayritykset ovat saaneet aikaan paljon hyvää ympäristöä säästäviä ratkaisuja. Esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentäminen ympäristöarvot huomioonottamalla energiakaupalla tarjoaa mahdollisuuksia egoloogisempaan kaupankäyntiin ja edelläkävijyyteen. Esimerkiksi K-ryhmän kaupoissa on laajalti käytössä auditointiin perustuva kauppakohtainen ympäristödiplomi, jonka merkityksen asiakkaatkin ovat huomanneet.

Odotettavissa on, että kaupparyitysten vastuullinen tapa toimia ratkaisee tulevaisuudessa entistä enemmän kuluttajan ostopäätöksiä. Koska ympäristönsuojeluohjelmat muodostavat nykyisin laajan ja kansainvälisen poliittisen kes-

kustelun ja kehittämisen aihepiirin, on täysin selvää, että kaupankin paineet kasvavat. Erityisesti suuret vähittäiskaupparyitykset ovat tiukan kontrollin kohteena.

Ihmisten arvostaminen ja asiallinen kohtelu voivat tuntua äkkiseltään aika kaukaiselta asialta kaupan arvoketjun toiminnassa. Menestyvä vähittäiskaupparyitys Tesco on ottanut vastuullista toimintaansa korostaakseen keskeisiksi ydinarvoikseen seuraavat seikat:

- "No-one tries harder for customers"
- "Treat people how we like to be treated"

Huomionarvoista on, että missio, visio ja arvokeskustelu ovat joutuneet nykyisin hieman sivuraiteille ja liikkeenjohdon muoti-ilmioiden joukkoon. Syynä lienee ollut pääasiassa se, että määrittelyt olivat "konsulttivetoisia kliseitä" ja vastasivat huonosti yritysten todellista toimintaa ja johtamista. Kuitenkin nämä maailman johtavat vähittäiskaupparyitykset ovat määritelleet arvonsa, kuten Tesconkin, hyvin lyhyesti, nasevasti ja ymmärrettävästi.

Ihmisten asiallinen kohtelu on kaupassa erityisen tärkeää erityisesti asiakkaiden osalta. Kun tässä puhutaan vähittäiskaupan arvoketjun toiminnasta, on kysymys kuitenkin laajemmasta asiasta. Tämän Tescon ihmisiin suhtautumisen periaatteen tulee olla käytössä kaikissa ihmisten kohtaamisissa kaikkien arvoketjun toimijoiden ihmisten suhteen. Sen tulisi olla tapa toimia ja sen tulisi olla johtamisen keskeinen periaate. Ei tarvitse olla ennustaja, jos toteaa, että tämänkin asian merkitys tulee korostumaan.

Yrityksen sisäisellä ilmapiirillä tulee olemaan jatkossa yhä keskeisempi merkitys yritysten menestykselle. Tämä liittyy myös siihen, että saadaanko entistä herkemmin liikkuvat hyvät työntekijät pysymään oman yrityksen palveluksessa? Tämä liittyy myös yrityksen maineeseen näissä asioissa ja vaikuttaa siihen, mihin parhaat työntekijät hakeutuvat. Vähittäiskaupparyityksiä koskevissa tutkimuksissa on ilmennyt eri kaupparyityksillä suuria eroja työpaikan hyvän maineen ja haluttavuuden osalta. Näyttää myös siltä, että eräät merkittävät toimijat panostavat voimakkaasti ihmisten arvostukseen ja kohtaamiseen pääjohtajatasolta lähtien.

Kaupan arvoketjun strategiat ja operatiivinen toiminta

Kaupan arvoketju kuvaa ketjuliiketoiminnan toimintatapaa. Se toimii niiden periaatteiden mukaisesti, jotka on määritelty vähittäiskaupparyityksen strategioissa. Strategiat antavat lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille ja niiden vastuille, työnjaolle ja toimintatavoille arvoketjun kumppaneiden kesken. Arvoketju siten rakentuu siitä vertikaalisesta ja horisontaalisesta logiikasta, mihin tämä artikkeli perustuu.

Arvoketjuajattelun mukaisesti vähittäiskauppayrityksen strategiat ovat koko arvoketjun strategioita ja liiketoimintaprosessien toiminta kuvaa arvoketjun horisontaalista operatiivista toimintaa. Strategisista määrittelyistä vähittäiskauppayrityksen missio, visio ja arvot ovat tärkeitä lähtökohtia. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia siitä, että nämä toteutuvat arvoketjun käytännön toiminnassa. Strategiset ketjukonseptit ovat keskeisessä roolissa. Arvoketjun tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki arvoketjun toiminnot tukevat konseptien asiakasarvon muodostumista.

Kaupan arvoketjun operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat:

- 1) Asiakkuusprosessit (CRM): tavararyhmähallinta ja markkinointiviestintäprosessit
- 2) Logistiset prosessit (SCM): osto- ja tilaus-toimitusprosessi.

Vähittäiskauppayritys on arvoketjun strategioiden ja prosessien omistaja. Sen johdon tehtävä on johtaa ja kontrolloida arvoketjun toimintaa kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategisten suunnitelmien läpivienti asiakasrajapintaan edellyttää arvoketjun toimijoilta keskittymistä ja kurinalaisuutta. Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että jokainen toimija keskittyy niiden tehtävien laadukkaaseen toimeenpanoon, kehittämiseen ja johtamiseen, jotka hänen tehtäväkseen on määritetty. Kurinalaisuudella taas tarkoitetaan sitä, että kaikissa tehtävissä toimitaan täsmälleen niin kuin tehtäväkuvauksissa, toimintatavoissa ja yhteisissä, sovituisissa menettelytavoissa on määritetty.

Jokaisen edellä olevassa kuviossa esitetyn prosessin osalta organisoinnin tulee perustua selkeään työnjakoon tehtävien ja vastuiden osalta. Kukin tehtävä tehdään siellä, missä sen suorittaminen on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Ne tehtävät, jotka on järkevintä tehdä keskitetysti, tehdään keskitetysti. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi perusvalikoiman muodostaminen, ketjun markkinointi- ja viestintäohjelman laatiminen sekä ostotoiminta. Kaupoissa keskitytään aivan erityisesti niiden prosessin osien suorittamiseen, jotka ovat kaupan vastuulle määritetty, ei muuhun. Kaupan tehtävänä on keskittyä asiakkaiden palvelemiseen ja asiakasarvon tuottamiseen.

Kaupan liiketoiminnan kehittämisen ja koko arvoketjun johtamisen edellytys on kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle sekä asiakkuuden hallinnassa että koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa.

Kaupan arvoketjun johtamisessa tietoa jaetaan myös kumppaneiden kanssa. Täytyy kuitenkin harkita kriittisesti, mitä tietoa ja kenelle luovutetaan. Vähittäiskauppayritykset suhtautuvat nykyisin hyvin tarkasti eri tietojen luovuttamiseen, koska tiedot ovat strategista omaisuutta ja niiden luovuttaminen voi olla omalle toiminnalle kilpailun kannalta vahingollista. Myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa tietojen luovutusta. Johtamisen kannalta kaikkein merkityksellisimpiä

tietoja ovat asiakas-, myynti-, tuotto- ja kannattavuustiedot. Kaupan arvoketjun toiminnan kannalta menekkitiedot ovat erityisen kriittisiä. Näitä tietoja luovutetaan pääasiassa vain valikoiduille strategisille kumppaneille.

Kaupan arvoketjun kyky tuottaa asiakasarvoa ratkeaa viime kädessä asiakas kohtaamisissa ja ostokokemuksissa vähittäiskaupparyitysten ketjujen kaupoissa. Kaikki toiminta lopulta kulminoituu tähän totuuden hetkeen. Hyvät kokemukset lisäävät asiakasarvoa ja huonot heikentävät sitä.

Yhteenveto

Tässä artikkelissa korostetaan vähittäiskaupparyityksen joustavan, yksinkertaisen ja nopeasti muutoksiin reagoivan strategiatyön ja johtamisen merkitystä. Tämä työstäminen on jatkuva, systemaattinen oppimisprosessi. Johdon jatkuva valveutuneisuus sekä kyvykkyyksien ja tietämyksen taso luovat menestyksellisen toiminnan perustan.

Olemme myös laajentaneet kaupan arvoketjun käsitteen sisältöä. Tulkitsemme, että ketjuliiketoimintamallin strategiset määrittelyt ovat kaupan arvoketjun toiminnan lähtökohta. Horisontaalinen logiikka kuvaa sen operatiivisten liiketoimintaprosessien toimintaa.

Artikkelissa on esitetty, että arvoketjun keskeiset osa-alueet ovat 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina 2) toiminnan tehokkuus 3) toiminnan vastuullisuus. Saavuttaakseen kilpailukykyä, nykyaikaisen vähittäiskaupan tulee toimia tehokkaasti ja tasapainoisesti näillä kaikilla kolmella osa-alueella. Kaupan arvoketjua on johdettava ja kontrolloitava siten, että nämä kaikki osa-alueet toimivat hyvin ja tasapainoisesti. Hyvät suoritukset vain yhdellä osa-alueella eivät riitä.

Tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi tekijäksi kilpailussa menestymisen kannalta muodostuu kaupan alan henkilöstön osaaminen. Tällä tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla toiminnan tasoilla. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi. Uskomme, että ihmisten arvostuksella ja hyvällä kohtelulla on lisääntyvä merkitys, kun kaupan yritykset joutuvat käymään yhä kovempaa kilpailua osaavista ja kehityskykyisistä ihmisistä.

Tässä artikkelissa esitetyt ajatukset ja näkökulmat kulminoituvat asiakas kohtaamisissa ketjujen kaupoissa. Hyvät kokemukset johtavat asiakasarvon vahvistumiseen. Huonot kokemukset, erityisesti jos ne liittyvät keskeisiin perusarvotekijöihin, voivat päättää asiakkuussuhteen. Kaikki on arvoketjussa lopulta kiinni kauppajen toiminnan laadusta ja virheettömyydestä.

Lähteet

- Aaker, David (1991) *Managing Brand Equity*. New York, Free Press.
- Bagozzi, R. P. (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39(4), 32–9.
- Firat, A. – Fuat, Schultz II – Clifford, J. (1997) From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era. *European Journal of Marketing*, Vol.31(¾).
- Firat, A. Fuat – Dholakia Niklilesh (2006), Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory Articles*, Vol. 6(2).
- Holt, Douglas (2002) Why Do Brands cause Troubles? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, Inc. Vol. 29.
- Holt, Douglas (2004) *What becomes an Icon most? Big Picture*. Harvard Business School Publishing.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2008,) Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum.
- Kotler, P. (1972) A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 36(2).
- Kuusela, H. – Rintamäki, T. (2004) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877.
- Moisander, J. – Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research, A Cultural Approach*. Sage Publications: London.
- Möller, K. (2006) Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach. *Industrial Marketing Management*, 35.
- Möller, K. – Rajala, K. – Svahn, S. (2004) *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvontuotanto*. Teknologiateollisuuden julkaisu 11/2004.
- Porter, M (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*. The Free Press, New York.

LIITTEET

LIITE 1 KAUPAN ARVOKETJUN LIIKETOIMINTAMALLIEN INNOVOINTI-HANKKEEN TOTEUTUMINEN AJANJAKSOLLA 1.1.2007–31.12.2009

Tiivistelmä:

Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi -hankkeen (diaarinumero 1533/31/06) tarkoituksena on tuottaa käytännönläheistä, tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa kaupan arvoketjun toimijoiden liiketoimintamalleista ja palvelukonsepteista sekä näihin liittyvästä innovaatiotoiminnasta ja yritysten välisen yhteistyön luonteesta.

Hankkeen toteuttavat tutkimusyksiköt:

- Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos (HSE)
- Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalous (TKK)
- Tampereen yliopisto, yrityksen hallinto (TaY)
- Turun kauppakorkeakoulu, markkinoinnin laitos (TuKKK)

Hankkeen yritysyhteistyökumppanit:

- Kesko
- K-kauppiasliitto
- TietoEnator
- Itella
- Sinebrychoff
- Unilever

Hankkeen johtoryhmä:

- Prof. Arto Lindblom, HSE
- Prof. Juha-Antti Lamberg, TKK
- Prof. Rami Olkkonen, TuKKK
- Dosentti Mika Skippari, HSE
- Projektijohtaja Petteri Piipponen, Kesko
- KTT Lasse Mitronen, TaY
- Professori Hannu Kuusela, TaY
- Toimitusjohtaja Matti Mettälä, K-kauppiasliitto
- Kehitysjohtaja Juhani Strömberg, Itella
- Teknologiajohtaja Tomi Pienimäki, Itella
- Johtaja Harri Kujansuu, TietoEnator
- Johtaja Jyrki Jäppinen, TietoEnator
- Toimitusjohtaja Jussi Armanto Unilever
- Johtaja Pekka Tiainen, Sinebrychoff
- Kehityspäällikkö Tapio Krook, Sinebrychoff
- Teknologia-asiantuntija Minna Suutari, Tekes

Johtoryhmän puheenjohtaja:

- Projektijohtaja Petteri Piipponen, Kesko

Hankkeen vastuullinen johtaja:

- Prof. Arto Lindblom, HSE

Hankkeen tutkimusjohtaja:

- KTT, Lasse Mitronen, TaY

Tutkimusyksiköiden vastuulliset johtajat:

- HSE: professori Arto Lindblom
- TaY: professori Hannu Kuusela
- TKK: professori Juha-Antti Lamberg
- TuKKK: professori Rami Olkkonen

Tutkimusyksiköiden tutkimukselliset painopistealueet:**Helsingin kauppakorkeakoulu**

- kaupan palvelukonseptit ja -innovaatiot
- kauppiasyrittäjyys

Tampereen yliopisto:

- kaupan liiketoimintaosaaminen ja -logiikka
- kaupan kansainvälistyminen

Teknillinen korkeakoulu

- kilpailudynamiikka
- teknologinen adaptaatio

Turun kauppakorkeakoulu

- kaupan ja tavarantoimittajien väliset suhteet ja toimitusketjun hallinta
- kaupan konseptit ja kuluttajakäyttäytyminen/kuluttajan kokema arvo

Henkilöresurssit tutkimusyksiköittäin:**Helsingin kauppakorkeakoulu**

1. Prof. Arto Lindblom, KAULIN-hankkeen vastuullinen johtaja
2. KTT, prof. Antti Ainamo, post doc -tutkija
3. Kauppatieteiden yo. Laura Kasila, projektityöntekijä
4. Kauppatieteiden yo. Maria Hietaniemi, projektityöntekijä
5. Kauppatieteiden yo. Lassi Miettinen, projektityöntekijä
6. Kauppatieteiden yo. Maria Puumala, projektityöntekijä
7. Kauppatieteiden yo. Lasse Eklund, projektityöntekijä
8. Kauppatieteiden yo. Matti Takkinen, projektityöntekijä
9. Kauppatieteiden yo. Pauliina Leppänen, projektityöntekijä
10. Kauppatieteiden yo. Kim Ohtonen, projektityöntekijä
11. KTM Lassi Miettinen, projektityöntekijä
12. Kauppatieteiden yo. Matti Takkinen, projektityöntekijä
13. KTM Matti Kautto, projektityöntekijä

Tampereen yliopisto:

1. Professori Juha Näsi (2007–2008)
2. Professori Hannu Kuusela, syksy 2008-
3. Dosentti Mika Skippari, hankkeen tutkimusjohtaja (30.9.07 asti)
4. KTT Kari Uusitalo
5. Dosentti Lasse Mitronen
6. Tutkija Annika Peltomaa

Teknillinen korkeakoulu:

1. Professori Juha-Antti Lamberg
2. DI Mikko Valorinta, väitöskirjatutkija
3. DI Mikko Lauerma, väitöskirjatutkija
4. DI Päivi Holmlund, väitöskirjatutkija
5. Iris Kolu, tutkimusavustaja
6. Ville Heikkinen, tutkimusavustaja
7. Salli Hukkinen
8. Juha Mattsson
9. Olli Rusanen

Turun kauppakorkeakoulu:

1. Professori Rami Olkkonen
2. KTM Kaisa Saastamoinen, väitöskirjatutkija
3. MMM, kauppatieteiden yo. Esa Dahlström, gradutyöntekijä
4. Kauppatieteiden yo. Sanna Kylmänen, gradutyöntekijä
5. KTM Paavo Järvensivu, tutkija (yhteistyö HSE:n, TaiKin ja TKK:n IDBM-ohjelman kanssa, ryhmässä mukana Timo Koskinen, Heidi Leivo, Noora Raitisto ja Maikki Rytönen)
6. Kauppat.yo. Ulla Huhtanen, gradutyöntekijä
7. Kauppat.yo. Maija Katila, gradutyöntekijä
8. Kauppat.yo. Martina Valve, gradutyöntekijä
9. Kauppat.yo. Elina Levonmaa, gradutyöntekijä
10. Kauppat.yo. Tuuli Nuutinen, gradutyöntekijä
11. KTM Vilja Mäkelä, tutkimusavustaja

Johtoryhmäkokoukset:

1. 12.1.2007, Kesko, Satamakatu 3, Helsinki
2. 30.3.2007, Helsingin kauppakorkeakoulu, päärakennus
3. 1.6.2007, Helsingin kauppakorkeakoulu, Chydenia
4. 10.9.2007, Helsingin kauppakorkeakoulu, Arkadia
5. 3.12.2007, Kesko, Satamakatu 3, Helsinki
6. 13.2.2008, Helsingin kauppakorkeakoulu, Arkadia
7. 24.9.2008, Helsingin kauppakorkeakoulu, Arkadia
8. 8.12.2008, Tekes, Helsinki
9. 25.2.2009, Helsingin kauppakorkeakoulu, Arkadia
10. 25.5.2009, Helsingin kauppakorkeakoulu, Arkadia

Yritysyhteistyökumppaneille suunnatut asiantuntijaseminaarit:

1. Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi Workshop I/07: ”*Kaupan tulevaisuuden arvontuotantomallit*”, ajankohta 30.3.2007, paikka: Helsingin kauppakorkeakoulu, alustuspuheenvuorot professori Kristian Möller, HSE ja Mika Aaltonen
2. Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi Workshop II/07: ”*Tulevaisuuden kuluttaja*”, 1.6.2007, paikka: Helsingin kauppakorkeakoulu, alustuspuheenvuorot tutkimusprofessori Mika Pantzar, dosentti Terhi-Anna Wilska ja VTT Martti Puohiniemi
3. Tutkimustulosten raportointitilaisuus 22.11.2007, paikka Kesko, alustajat: A. Lindblom, R. Olkkonen, J-A. Lamberg, M. Skippari, A. Ainamo, L. Mitronen, M. Hietaniemi ja L. Miittinen.
4. Kaupan alan Foorumi 3.12.2007, Wanha-Satama, Helsinki. Toteutettu yhteistyössä Tekesin Serve-ohjelman kanssa.
5. Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi Workshop I/08: ”*Vastuullisuus liiketoiminnassa*”, ajankohta 13.2.2008, paikka: Helsingin kauppakorkeakoulu, alustuspuheenvuorot professori Timo Airaksinen, projektipäällikkö Pia Nurmi ja johtaja Lasse Mitronen.
6. Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi N Workshop I/09: ”*Tiedolla johtaminen kaupan arvoverkostossa*”, ajankohta 18.3.2009. paikka: Helsingin kauppakorkeakoulu, alustuspuheenvuorot: professori Arto Lindblom (HSE), toimitusjohtaja Reijo Mesimäki (TNS-Gallup) ja projektityöntekijä Kim Ohtonen (HSE).
7. ElintarvikeForum, 6.5.2009, Helsingin kauppakorkeakoulu, päärakennus: Seminaarin teema: *Kuluttajat elintarvikeliiketoiminnan murroksen ytimessä*. Alustajina: Maija-Riitta Ollila, Matti Holli, Tapio Korjus, Päivi Timonen, Arto Lindblom, Henrik Yli-Seppälä ja Seppo Paatelainen. Seminaari toteutettiin Servo ja Kaulin -hankkeiden yhteistyönä.

Artikkelit tieteellisissä aikakauslehdissä (keskeisimmät):

1. Lamberg, Juha-Antti, Tikkanen, Henriikki, Nokelainen, Tomi ja Suur-Inkeroinen, Henri (2009). Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival. *Strategic Management Journal* 30:1. 45-60.

2. Mantere, Saku, Pajunen, Kalle ja Lamberg, Juha-Antti (2009). Vices and Virtues of Corporate Political Activity: The Challenge of International Business. *Business and Society* 46 (forthcoming). 34 pp.
3. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Ollila, Petri – Hyvönen, Saara (2009, accepted and forthcoming) Category Management and Existence of Category Captain Arrangement in the Finnish and Swedish Supplier-retailer Relationships. *Industrial Marketing Management*.
4. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Ollila, Petri – Hyvönen, Saara (2009) Suppliers' Control over Category Management in the Context of Finnish and Swedish Supplier-retailer Relationships. *International Journal of Integrated Supply Management*.
5. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami (2008) Link between Retail Entrepreneurs' Working Experience and Their Information Gathering and Interpreting Styles: A Preliminary Study. *Information Research: An International Electronic Journal*.
6. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami (2008) An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 15, No. 1, 1–8.
7. Lindblom, Arto (2008) Information Sources Used by Contractually Integrated Retail Entrepreneurs: A Preliminary Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
8. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen Lasse – Kajalo, Sami (2008, accepted and forthcoming) Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research*. Vol. 4, No. 3 (September).
9. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen, Lasse (2008) The Cognitive Styles of Contractually Integrated Retail Entrepreneurs: An Empirical Study. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 36.
10. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen, Lasse (2007) Kauppiaсыrittäjien asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavat sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. No. 4/2007.
11. Kautto, Matti - Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2007) Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. No. 01/2007.
12. Wilts, Arnold ja Skippari, Mika. 2007. Business-government interactions in a globalizing economy: Introduction to the special issue. *Business & Society*, Vol. 46, No. 2, 129-135.

Artikkelit toimitetuissa kokoomateoksissa (keskeisimmät):

1. Kautto, Matti & Mitronen, Lasse. (2009) Asiakasarvon luominen ja kaupan johtaminen. Johtamisen ammattikirjat, Alma Media/Kauppalehti.
2. Kautto, Matti & Mitronen, Lasse. (2009) Kaupan ketjujohtaminen. Artikkelit Kauppakirjassa, toim. Kuluttajatutkimuskeskus.
3. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami (2007) Category Captain Arrangement in the Finnish Supplier-Retailer Relationships. Teoksessa: Markkinointitieteen näköalapaikalla professori Helena Mäkinen, toim. Aino Halinen & Leila Hurmerinta-Peltomäki, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja C-1:2007.
4. Skippari, Mika – Näsi, Juha – Mitronen, Lasse (2006) (ref.). Strategy logics of successful entrepreneurs in retail business. In Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne D. (eds.), EIASM Workshop on New Directions in Relationship Marketing, Brysseli, Belgia, 7.-8.11.2006.

Julkaisut Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjoissa:

1. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mäkelä, Vilja (toim.) (2009) *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.
2. Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen Lasse (2007) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-78.

Konferenssiartikkelit (keskeisimmät):

1. Lindblom, Arto (2009) The knowledge creation under the business format franchising. *EI-RASS Conference 2009*. Niagara Falls. Kanada.
2. Tanila, J., Kuusela, H. Mitronen, L. and Saarijärvi, H.: Supply Chain Management of Rapidly Deteriorating Products – A Model to Understand the Implications of Product Deterioration.

- tion. Fifteen International Working Seminar on Production Economics. Innsbruck, Austria, March 3-7, 2008.
3. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen Lasse - Kajalo Sami (2007) Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs: A Preliminary Study. In the proceedings of the International Conference on Business and Information (BAI2007), Tokyo, 2007.
 4. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Ojala, Petri – Hyvönen, Saara (2007) Suppliers' Ability to Control Category Management Activities in Supplier–retailer Relationships. Empirical Evidence from Finland and Sweden. Forthcoming in the proceedings of the 23rd IMP Conference “Exploiting the b-to-b knowledge network: new perspectives and core concepts”. Manchester Business School, Manchester, UK.
 5. Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mitronen Lasse - Kajalo Sami (2007) Impact of Market-sensing Capability on Retail Entrepreneurs' Performance. EIRASS Conference, San Francisco 2007.
 6. Rehbein, Kathleen & Skippari, Mika. 2007. Strategic value of CEO political connections: A contingency framework. Academy of Management, Philadelphia, USA, August 3-8, 2007
 7. Rehbein, Kathleen, Skippari, Mika & Wilts, Arnold. 2007. Links between corporate political resources, strategies and performance in different countries: A cross-country comparative study on the role of political institutions. IABS (International Association for Business and Society) annual meeting, Florence, Italy, May 31-June 3, 2007
 8. Skippari, Mika & Holmlund, Päivi. 2007. The evolution of market and non-market strategies in a changing regulatory environment: the case of retail industry. IABS (International Association for Business and Society) annual meeting, Florence, Italy, May 31-June 3, 2007.

Opinnäytetyöt:

1. Hietaniemi, Maria (2008) Strategiatyön merkitys tavaratalon menestykseen: Case Anttila Oy. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis). HSE.
2. Eklund, Lasse (2008) Tiedon vaihdanta yrittäjyyteen perustuvassa ketjuyrityksessä. Tapaustutkimus K-supermarket-ketjusta. Ohjaaja Arto Lindblom, pro gradu (otettu mukaan hankkeeseen; lyhennelmä hankkeen yhteisjulkaisuun) (HSE) (valmis)
3. Kasila, Laura (2007) Yrittäjämäiset ominaisuudet ja toiminnan konteksti: Tutkimus kauppiasyrittäjyydestä. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis). HSE.
4. Miettinen, Lassi (2007) Uuden palvelun kehitysprosessi. Case: Ruokakesko. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis). HSE.
5. Puumala, Maria (2008) Kaupan alan triadi-vuorovaikutussuhteen hallinta. Case Sinebrychoff, Kesko ja K-kauppiasyrittäjät. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis). HSE.
6. Takkinen Matti (2008) Kuluttajan ostospaikanvalinta ja valintaa ohjaavat tekijät. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis), HSE.
7. Leppänen Pauliina (2008) Tavarantoimittajan ja kaupan välinen yhteistyö ja yhteistyötä ohjaavat institutionaaliset tekijät. Case: Unilever ja Kesko. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmisteilla), HSE.
8. Ohtonen Kim (2008) Tiedolla johtaminen. Ohjaaja: Arto Lindblom, pro gradu (valmis), HSE.
9. Dahlström, Esa (2008) Kaupan ja tavarantoimittajien välisen kysyntähallintayhteistyömallin kehittäminen. Ohjaaja: Rami Olkkonen, pro gradu (valmis syyskuussa 2008) (mukana Unilever ja Kesko)
10. Katila, Maija (2008) The state of logistics in Finnish wholesale companies. Ohjaajat: Lauri Ojala ja Rami Olkkonen, pro gradu (otettu mukaan hankkeeseen; lyhennelmä hankkeen yhteisjulkaisuun) (TuKKK) (valmis)
11. Kautto, Matti (2009) Liiketoimintamallit ja kaupan kilpailukyky. Väitöskirjatutkimus (valmisteilla), ohjaaja prof. Arto Lindblom.
12. Kylmänen, Sanna (2008) Monikanavakuluttaminen Suomessa, Ohjaaja: Rami Olkkonen, pro gradu (valmis) (mukana TietoEnator)
13. Huhtanen, Ulla (2008) Kommunikaation ja yhteistyön kehittäminen kaupan ketjuyksikön ja myymälöiden käyttötavaraosastojen välillä. Case K-Citymarket. Ohjaajat: Heli Marjanen, Kaisa Saastamoinen, Rami Olkkonen, pro gradu (valmisteilla)
14. Katila, Maija (2008) The state of logistics in Finnish wholesale companies. Ohjaaja: Rami Olkkonen, pro gradu. TuKKK.
15. Valve, Martina (2008) Challenges in Changing Retailing: Shop-in-Shops as an emerging concept. Ohjaaja: Niina Nummela ja Laura Heinonen, pro gradu. TuKKK.

16. Saarela, Heidi (2007). Yrittäjien ja johdon yhteistoiminta kauppakeskuksessa: Case Ideapark. Ohjaaja: Mika Skippari, pro gradu (valmis), TaY.
17. Saastamoinen, Kaisa (2007) Retail Buyers' New Product Acceptance Decisions, ohjaajat: Leila Hurmerinta-Peltomäki ja Rami Olkkonen. Väitöskirja (valmisteilla).
18. Valorinta, Mikko (2007) Väitöskirjatutkimus (valmisteilla), ohjaaja prof. Juha-Antti Lamberg, TKK.
19. Lauerma, Mikko (2007) Väitöskirjatutkimus (valmisteilla), ohjaaja prof. Juha-Antti Lamberg, TKK.
20. Holmlund, Päivi (2007) Väitöskirjatutkimus (valmisteilla), ohjaaja prof. Juha-Antti Lamberg, TKK.
21. Uusitalo, Kari (2007) Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi - Case: Teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi. Acta Electronica Universitatis Tampensis; 603. Väitöskirja (valmis), Tampereen yliopisto.

Muut tutkimukset:

1. Järvensivu Paavo ja IDBM-työryhmä (2008) FashionBlur: Blurring the boundaries between production and consumption of fashion. International Design Business Management (IDBM) -projektityö. <http://www.fashionblur.com/> (valmis)
2. Peltomaa, Annika – Mitronen, Lasse (2009) Eri toimijoiden roolit kaupan arvoketjussa ja kaupan arvoketjun tehostaminen (yhdessä Lasse Mitrosen kanssa), Tampereen yliopisto.
3. Skippari, Mika - Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami - Ainamo, Antti (2009) Strategiset kumppanuudet ja yhteistyön mahdollisuudet kaupan arvoketjussa.

Kirjoitukset sanomalehdissä ja eri ammattilehdissä:

1. Lindblom, Arto (2007) Kauppiasyrittäjän taloudellinen kasvu pohjaa tutkitulle asiakas- ja kilpailijatiedolle. Kauppias: K-kaupan uutislehti, 2/2007, 6–7.

Muu toiminta (keskeisimmät):

- järjestetty lehdistötilaisuus 2.3.2007 Helsingin kauppakorkeakoululla
- empiirisen aineiston keruu tutkimusprojektiin ”Johdon strateginen kyvykkyys kaupan arvoketjussa” toteutettu keväällä 2007. Aineistoa on kerätty yritysjohdon haastatteluin (14 kpl). Haastattelujoina ovat toimineet Mika Skippari, Arto Lindblom, Antti Ainamo ja Rami Olkkonen.
- toteutettu tutkimusprojekti ”Tulevaisuuden kauppakonseptit/kaupallisen tilan uudet konseptit” yhteistyössä IDBM-ohjelman kanssa, tutkija Paavo Järvensivu.
- empiirisen aineiston keruu tutkimusprojektiin ”Halpaketjujen vaikutukset vähittäiskaupan kilpailustrategioihin: kansainvälinen vertailu”. Tutkimuksessa tarkastellaan kilpailudynamiikan näkökulmasta halpaketjujen markkinoilletulon vaikutuksia eri Euroopan maissa. Tutkimuksen suorittaa Mika Skippari.
- professori Lamberg on esitelmöinyt laajasti tutkimustuloksista esimerkiksi Keskon johdolle ja osallistunut asiantuntijana kahden koulutuskokonaisuuden suunnitteluun.
- TKK:n puolelta hankkeen tutkijat ovat tehneet aktiivista yhteistyötä TTY:n Meta-alert hankkeen kanssa
- Hankkeen kotisivut (www.kaulinhanke.fi) avattu alkuvuodesta 08
- Suomen Kaupan Kauppa 2010 päivän suunnittelu, suunnittelu ja toteuttaminen Suomen Kaupan Liiton kanssa
- KTT Lasse Mitronen, luento: Kaupan trendit ja palveluliiketoiminnan tulevaisuus – mahdollisuudet Finprolle kaupan toimialalla, 17.11.2008
- Industrial and Corporate Change -lehdessä julkaistu artikkeli (Lamberg, Juha-Antti & Tikkanen, Henriikki (2006). “Changing Sources of Competitive Advantage: Cognition and Path Dependence in the Finnish Retail Industry”. Industrial and Corporate Change. 15 (5), 811-846.) voitti toukokuussa Sloan Foundationin ‘Best Industry Study’ palkinnon. Sloanin säätiö on Yhdysvaltojen suurin yksityinen tutkimusrahoittaja ja artikkeli oli ensimmäinen eurooppalainen tutkimus, joka voitti vuosittaisen kilpailun.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- 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: Kauppiaasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.

- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTA: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2

- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvyykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. Jouni H. Leinonen: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. Johanna Vesterinen: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6.
- A:347. Jari Huikku: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.
- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.

- A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009. ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.
- A:355. ARNO KOURULA: Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective. 2009. ISBN 978-952-488-353-5, E-version: 978-952-488-354-2.
- B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoiminta-osaaminen. 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.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyrityiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.
- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.

- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmi 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyriyten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLENIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.

- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.
- B:105. TIMO EKLUND – PETRI JÄRVIKUONA – TUOMAS MÄKELÄ – PÄIVI KARHUNEN: Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristöna. 2009. ISBN 978-952-488-355-9.
- B:106. ARTO LINDBLOM – RAMI OLKKONEN – VILJA MÄKELÄ (TOIM.): Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa.2009. ISBN 978-952-488-356-6. E-versio: ISBN 978-952-488-357-3.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.
ISSN 1458-5383

- 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.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämistä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.

- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavara kauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS – KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.
- N:85. JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – KIRSI KOMMONEN: ” Kannattaa ottaa pienikin siivu” – Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- 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. SAMULI SKURNIK – 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 keskiuurten 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:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- 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 – SEPPÖ 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.
- W:433. SEPPÖ KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics.The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics.The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.

- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUKHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUKHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.

- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERUUORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja –politiikan muutoksiin 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.
- W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERUUORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.
- W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.
- W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.
- W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.
- W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUkas – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- 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