

Henkilöstöjohtaminen monikauppiasmallissa resurssiperustaisen teorian näkökulmasta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riikonen, Sanna-Liisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 52	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Henkilöstöjohtaminen monikauppiasmallissa resurssiperustaisen teorian näkökulmasta		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kesko Oyj		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia monikauppiiaan henkilöstöjohtamista resurssi-perusteisen teorian näkökulmasta. Perinteisestä kauppiasmallista poikkeava monikauppiasmalli ja monikauppiiaan henkilöstön johtaminen olivat tutkijalle kiinnostavia aiheita, koska aihe oli mielenkiintoinen, eikä monikauppiuudesta ollut saatavilla muita tutkimuksia.</p> <p>Tämä on laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavat olivat monikauppiaina toimivia kauppiaita Kaakkois-Suomen alueella. Haastateltavilta kysyttiin heidän henkilöstön johtamisestaan sekä pyydettiin vinkkejä uusille aloittaville monikauppiaille. Tutkimukseen liittyvä organisaatio on Kesko Oyj, mutta tutkimusta ei toteuta suoraan kyseiselle organisaatiolla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä henkilöstön olevan erittäin tärkeä resurssi monikauppiaille.</p>		
Asiasanat kauppiuus, monikauppias, monikauppiasmalli, henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, resurssi, resurssiperustainen teoria, ketjuliiketoimintamalli		

Abstract

Author(s) Riikonen, Sanna-Liisa	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 52	
Title of Publication Human resource management in a multi-merchant model from the perspective of resource-based theory		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Kesko Oyj		
Abstract <p>The aim of this research was to examine the personnel management of a multi-store merchant from the perspective of resource-based theory. A multi-store merchant model different from the traditional merchant model, and personnel management for multi-store merchant, were topics of interest to the researcher because the topic was interesting, and no previous research could be found on it.</p> <p>This research is qualitative and was conducted in a semi-structured thematic interview. The interviewees were merchants operating as multi-merchants in the south-eastern part of Finland. Interviewees were asked about their personnel management and asked for tips for new start-up multi-store merchants. The organization related to the survey is Kesko Corporation, but the survey is not carried out directly by that organization.</p> <p>The results of the study can be deduced that the personnel is a very important resource for multi-store merchant.</p>		
Keywords trade, merchant, multi-store merchant, multi-store merchant model, personnel, personnel management, resource, resource-based theory, chain business model		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen aiheen kehittyminen.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	4
2	Henkilöstöjohtaminen.....	7
2.1	Henkilöstöstrategia	7
2.2	Strategia ja strateginen johtaminen.....	8
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	10
2.4	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	11
2.4.1	Kova henkilöstöjohtaminen	13
2.4.2	Pehmeä henkilöstöjohtaminen.....	13
2.5	Henkilöstösuunnittelu.....	14
3	Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä.....	16
3.1	Dynaamiset kyvykkyydet.....	17
3.2	Resurssi-ajattelu.....	17
3.3	Resursseihin perustuva kilpailuedun teoria	18
4	Vähittäiskauppa Suomessa	22
4.1	Vähittäiskauppaan liittyviä käsitteitä.....	22
4.2	Vähittäiskauppa Suomessa 2030.....	23
4.2.1	Skenaariot ja heikot signaalit	25
4.3	Päivittäistavarakauppa.....	27
4.3.1	Verkkokauppa.....	29
4.4	Kaupan toimintaympäristö	29
4.5	Covid19-pandemian vaikutukset.....	30
5	Liiketoimintaosaaminen	32
5.1	Liiketoimintamalli	33
5.2	Ketjuliiketoimintamalli	34
5.3	Ketjukonsepti.....	35
6	Organisaation esittely	38
6.1	Kauppiasmalli	39
6.2	Monikauppiasmalli	40
6.3	Puitetyöntekijä	43

7	Tutkimus.....	44
7.1	Aineiston hankinta	44
7.2	Aineiston analysointi	45
7.3	Haastatteluiden tulosten vertailu resurssiperustaiseen teoriaan.....	45
8	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	50
9	Ajatuksia jatkoon.....	52
	Lähteet	53

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aiheen kehittyminen

Vuonna 2016 Suomen Lähikauppa Oy siirtyi Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakeskon omistukseen. Koska Ruokakeskon kaupat toimivat kauppiasyrittäjien pyörittäminä, kehitettiin yritys-kaupassa siirtyneiden Siwojen ja Valintatalojen kauppiastamiseksi K-marketeiksi monikauppiasmalli, jossa yksi kauppias vastaa vähintään kahdesta myymälästä. Tämä oli järkevää ja oikeastaan välttämätöntä, sillä moni kauppayksiköistä olisi ollut yksinään riittämätön kannattavaan toimintaan. Niputtamalla useampi pieni yksikkö yhdelle yrittäjälle, saatiin toiminnasta kannattavaa kauppiaille.

Monikauppiuudesta tai monikauppamallista ei löytynyt aiempia tutkimuksia tai muutakaan materiaalia. Tämä oli yksi syistä, miksi opinnäytetyön aiheeksi muotoutui monikauppiuuden tutkiminen. Koska henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, alkoi tutkimuksen kohteeksi rajautua henkilöstöön liittyvät aiheet. Keskustelu Keskon rekrytointipäällikön kanssa vahvisti aiheen valintaa, ohjeena rajata laajaa aihetta. Henkilöstöön liittyvän kirjallisuuskatsauksen perusteella aiheeksi rajautui henkilöstöjohtaminen, jonka resurssiperustainen teoria vaikutti sopivimmalta tutkimuksen viitekehikseksi

Resurssiperustaisessa ajattelussa yritys on sitä kilpailukykyisempi, mitä vaikeammin kopiaitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä se onnistuu luomaan resurssiensa varassa henkilöstöön sitoutuneella osaamisella, innovatiivisuudella, suoriutumisen tehokkuudella ja muiden ominaisuuksien muodostavilla kilpailukykyyn perusteilla. Resurssiperustaisen ajattelun näkökulmasta henkilöstöjohtaminen on yrityksen kilpailutekijä vaikuttaessaan henkilöstövoimavarojen kykyyn ”iskeä” luotaessa menetyksellistä liiketoimintaa markkinoilla. (Viitala 2021, 18)

Vaikka useamman yksikön henkilöstön johtamisessa ei ole mitään uutta, oli kiinnostavaa tutkia, miten perinteiseksi mielletyn yhden paikan kauppiaan toimintatavat ja johtaminen on muuttunut monikauppiasmallissa. Tutkija valmistui juuri tutkimuksen toteuttamisen aikaan itse Keskon kauppiasvalmennuksesta tavoitteena työllistyä lähitulevaisuudessa yrittäjänä ja kauppiana. Kauppiasvalmennukseen kuuluva kauppiasharjoittelu suoritetaan kasvattajakauppiaan ohjauksessa. Tutkijan kasvattajakauppias toimii monikauppiana. Hänen kaupanippuunsa, eli kaupat, joiden kauppias hän on, kuuluu kolme K-markettia sekä yksi K-supermarket. Kasvattajakauppiaan työn seuraaminen niin kauppiuuden kuin työntekijän näkökulmasta, vaikutti kokonaisuutena haastavalta. Itse kauppiasvalmennuksessa monikauppiuutta käsiteltiin vain muutamalla maininnalla, vaikka se vaikuttaa yleistyvän jatkuvasti Keskon ruokakaupoilla tällä hetkellä. Tätä ajatusta on vahvistanut viime aikojen

kauppiasnimitykset, jotka ovat olleet useimmiten useamman kauppayksikön kauppiasnimityksiä. Tutkijan valmennusryhmästä tutkimuksen toteuttamisen aikaan viisi sai oman kaupan. Näistä kolmelle tuli kaksi kauppa ja yhdelle kolme kauppa eli heistä tuli monikauppiaita. Tarkasteltaessa kauppiasnimityksiä kuluneen vuoden ajalta, vaikuttaa monikauppiasnimitykset olevan enemmistössä verrattuna yhden kauppayksikön kauppiasnimityksiin. Tämän perusteella monikauppiuutta voitaneen pitää trendinä, joten aiheen tutkiminen on tarpeellista.

Henkilöstön tiedetään yleisesti olevan yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Tutkijan kauppiasvalmennuksen liittyneellä ensimmäisellä lähijaksolla jokainen osallistuja kertoi henkilöstön olevan tärkein huomioitava asia, kun tulevaisuudessa aloittavat kauppiaina. Monitahoisesta yritysryhmittymästään tunnetun Richard Bransonin sitaatti on ollut vuosia tutkijan johtavana ajatuksena.

"Clients do not come first. Employees come first. If you
take care of your employees, they will take care of your
clients" -Richard Branson (Branson)

"Asiakkaat eivät tule ensin. Työntekijät tulevat ensin. Jos pidät huolta työntekijöistäsi, he pitävät huolen asiakkaistasi.". Ja näinhän se on. Tyytyväinen ja jaksava henkilökunta työskentelee tehokkaammin sekä tuottavammin kuin tyytymätön ja väsynyt.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Vaikka monikaupiamallista ei löytynyt aiempia tutkimuksia, rakentuu tutkimuksen empiria kuitenkin jo olemassa olevan teorian perusteella. Tutkimuksen teoria rakentuu henkilöstöjohtamiseen liittyvistä teorioista. Tässä tutkimuksessa toteutuu deduktiivinen lähestymistapa.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää monikauppioiden henkilöstöjohtamista useamman vähittäiskauppayksikön johtamisessa. Haastatteleamalla monikauppiaina toimivia kauppiaita, on tarkoitus selvittää, miten normaalisti yhden yksikön johtajaksi mielletty kauppias, johtaa useamman kauppayksikön ketjua henkilöstön osalta. Yleisesti kauppias mielletään yrittäjäksi, joka on esimerkiksi aina tavattavissa kaupalla, osallistuu hallinnollisen toimistotyön lisäksi päivittäiseen myymälätyöhön, toisin sanoen, on aina tavattavissa kaupallaan.

Opinnäytetyössä avataan myös termiä monikauppias ja monikauppiasmalli. Aihetta hahmotellessa ilmeni, että monikauppias-termi on todella monelle vieras, joten termin avaaminen kuuluu myös olennaisena osana tähän tutkimukseen.

Haastatteluista saaduista vastauksista on tarkoitus koostaa raportti avuksi tulevia monikauppiaita..

Tutkimus rajautuu monikauppiiaan henkilöstön johtamisen tutkimiseen. Itse monikauppiuus kokonaisuutena on kiinnostava, mutta tähän tutkimukseen liian laaja aihealue, joten tutkimus koskee itselleni mielenkiintoisinta ja läheisintä aihetta, henkilöstön johtamista.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma (Kananen 2014, 36). Tutkimusongelman ratkaisemiksi haetaan empirian avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelma ratkeaa, kun saadaan aineiston avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 50). Tutkimukselle asetetaan päätutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymyksiä tarkentamaan tutkimusongelmaa. Muutettaessa tutkimusongelma tutkimuskysymyksiksi, muodostuu samalla runko opinnäytetyölle (Kananen 2014, 36).

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten monikauppias johtaa henkilöstöään?

Alatutkimuskysymyksinä kysytään:

- Mitä on henkilöstöjohtaminen?
- Mitä on vähittäiskaupan toiminta?
- Mitä tarkoittaa ketjuliiketoiminta?

Miten-kysymyksellä etsitään kahden tekijän välistä riippuvuutta (Kananen 2014, 37). Tässä tutkimuksessa tutkitaan monikauppiiaan ja henkilöstön välistä riippuvuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Mitä-kysymystä käytetään, kun kyseessä on uusi ilmiö. Sillä vastataan siihen, mistä on kyse ja mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kun kuvataan ilmiötä ja ilmiöön liittyviä vaikuttavia tekijöitä, on kyseessä deskriptiivinen tutkimus, eräänlainen selvitys. (Kananen 2014, 38.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on aihe kerrallaan etenevä keskustelu kahden ihmisen välillä, jossa tutkija on etukäteen miettinyt

hyvin yleisluontoisen teeman, keskustelun aiheen (Kananen 2014, 70). Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla (Kananen 2014, 72).

Tämä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen aineisto kerättiin haastattelemalla monikauppiaana toimivia kauppiaita. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan ratkaisu esitettyyn tutkimusongelmaan, ilman ryhtymistä käytännön työhön mahdollisen ongelman poistamiseen vaan tutkimuksen tulos jää ratkaisun tai kuvauksen esittämiseen tutkitusta ilmiöstä (Kananen 2014, 59).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, jossa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin ja tapahtumiin. Tällöin jo muutaman henkilön haastattelulla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59)

Vallitseva tilanne huomioiden haastattelut toteutettiin pääosin Teams-sovelluksen kautta. Haastattelut tallennettiin puhelimen ääninauhurin avulla. Nauhurilla tallennetusta äänimateriaalista haastatteluiden litterointi on helpompaa. Tutkijan kasvattajakauppiaan haastattelu toteutettiin kasvokkain ja nauhoitettiin.

Haastattelun vastauksista pyritään rakentamaan kokonaiskuva monikauppiaan henkilöstöjohtamisen yhteydestä resurssiperustaiseen teoriaan. Kysymykset, joita ohjaa tutkimusongelmat, kohdistuvat monikauppiaan toimintaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Kananen 2014, 72)

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut tekstin muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Ottaen huomioon Teamsin hieman erilaisen haastattelutilanteen kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun verrattuna, oli sanatarkka litterointi mahdotonta. Koska sanatar-kassa litteroinnissa kirjataan jokainen äännähdyskin ylös (Kananen 2014, 102). Mahdollisia murre- ja puhekielen ilmaisuja ei muutettu litteroinnissa. Litteroinnin jälkeen teksti tiivistettiin ja tiivistelmä muutettiin yleiskielelle. Tiivistelmä verrattiin teoreettiseen viitekehukseen ja tästä rakentui tutkimuksen tulokset.

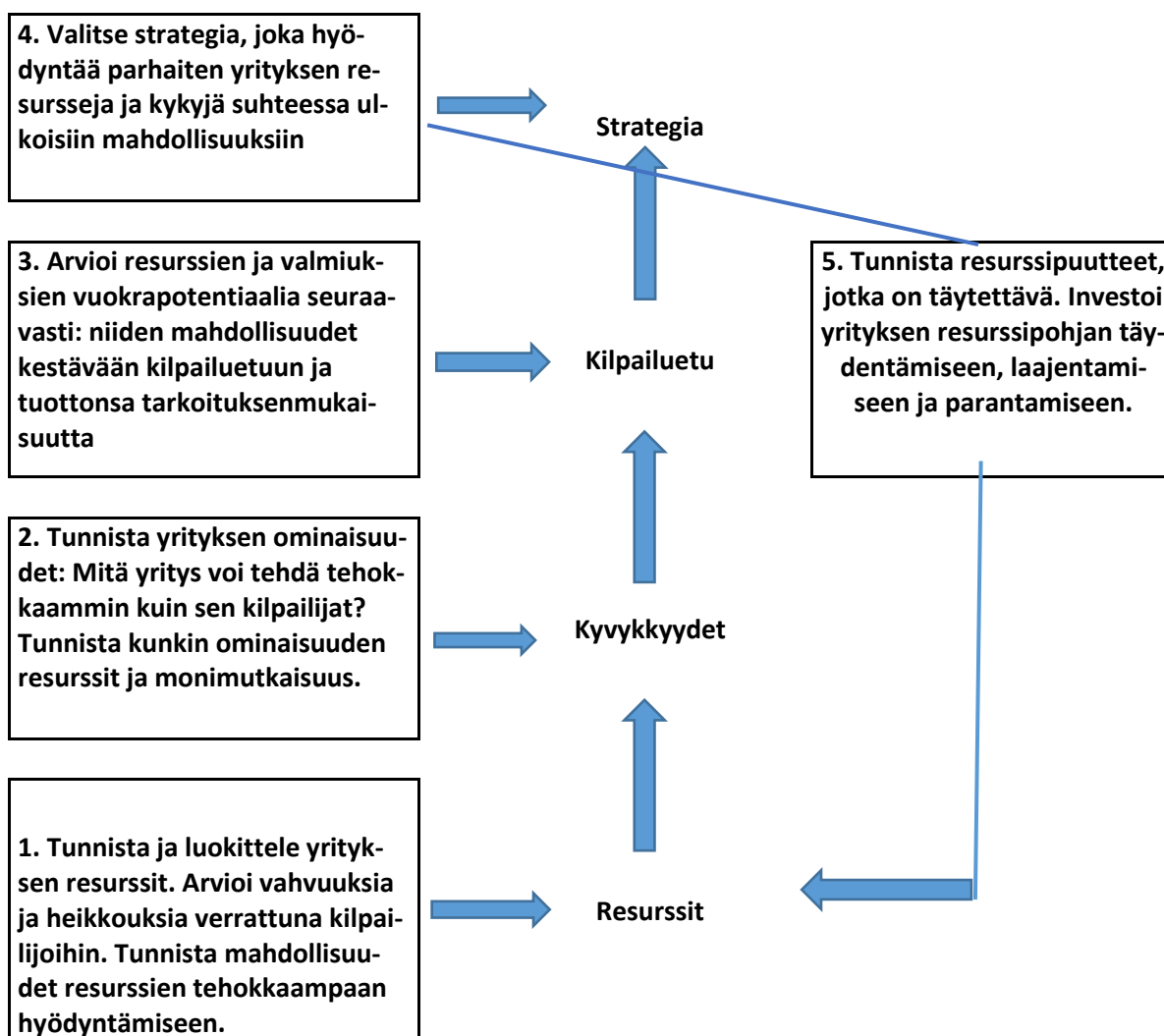
1.5 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittää henkilöstöjohtamista yleisesti ja tarkemmin resurssiperustaisen teoriaan pohjautuen. Viitekehys käsittää myös vähittäiskaupan avainasioita, liiketoimintaosaaminen ja liiketoimintamalli sekä kohdeyritykseen liittyen ketjuliiketoimintaan liittyviä termejä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan monikauppiaan

henkilöstövoimavarojen johtamista eli henkilöstöjohtamisen näkökulmasta useamman kuin yhden vähittäiskauppayksikön ketjussa. Henkilöstön tärkeys yritykselle niin toiminnallisesti kuin kilpailutekijänä, on paljon esillä ollut aihe.

Teoreettisen ja empiirisen osan välillä pitää olla tiivis yhteys, jonka kehyksen muodostaa teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys rakentuu yhteen henkilöstöjohtamisen perusteorian pidettyyn teoriaan, resurssiperustainen teoria. Siinä henkilöstö nähdään yrityksen tärkeänä voimavarana ja menestystekijänä. Resurssiperustainen ajattelu pohjautuu siihen, miten yrityksen kilpailuetu sekä menestys toimialalla ovat riippuvaisia yrityksen käytettävistä resursseista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. Resursseja voivat olla taloudellisten ja fyysisten lisäksi myös aineettomia, kuten tässä tutkimuksessa käsiteltävät henkilöstövoimavarat. (Viitala 2021, 17–18)



Kuva 1. Resurssipohjainen lähestymistapa strategia-analyysiin: käytännön viitekehys (Grant 1991, 115).

Robert Grantin julkaisussaan, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, esittelemässä viitekehyksessä (kuva 1.) on viisivaiheinen menettelystrategian muotoilu. Viitekehys rakentuu 5 vaiheesta, joita ovat: yrityksen resurssipohjan analysointi, yrityksen valmiuksien arviointi, yrityksen resurssien ja kykyjen voittomahdollisuuksien analysointi, strategian valinta sekä yrityksen resurssien ja valmiuksien laajentaminen ja parantaminen. (Grant 1991, 115)

Koska resurssiperustaisen teorian näkökulmasta henkilöstöjohtaminen nähdään kilpailutekijänä yritykselle, voidaan resurssiperustaista teoriaa pitää hyvin sovellettavana teoriamaailma tähän tutkimukseen. Henkilöstöön sitoutunut osaaminen innovatiivisuuden ja tehokkaan suoriutumisen ohella, muodostavat perustan kilpailukyvyille. Tämä hankalasti kopioitava osatekijä, sekä usein erilainen muissa toimialan yrityksissä, johtaa tulkintaan henkilöstöjohtamisen strategisesta roolista etenkin saman toimialan yrityksissä. (Viitala 2014, 18.) Jo tutkimusta suunniteltaessa oli tutkijalle muodostunut jokseenkin selkeä kuva henkilöstöresurssien merkityksestä monikauppiaalle. Käytännön toiminnan seuraamisen ja teoreettisen materiaalin läpikäymisen seurauksena resurssiperustainen teoria tarkentui parhaiten tutkimuksen viitekehyyksi.

2 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen tärkein voimavara pääoman rinnalla on henkilöstö. Oikeanlainen henkilöstöjohtaminen tähtää onnistumiseen rekrytoinneissa, jolloin yrityksellä on aina tarvittaessa oikein kohdennettuna oikea määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan yrityksen tavoitteiden mukaisista tehtävistä. Rekrytoidun henkilöstön pitämiseen, hyvään työstä suoriutumiseen, henkilöstön työkyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä mahdollisimman pitkän ja arvostetun työuran saavuttamiseen hyödynnetään erilaisia henkilöstökäytäntöjä. (Kauhanen 2010, 16; Viitala 2021, 10)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yrityksen toiminnan edellyttämä työvoima, sen riittävä hyvinvointi, osaaminen ja osaaminen (Viitala 2013, 20). Ja huolehditaan siitä, että yrityksellä on kulloinkin kohdennettuna oikea määrä osaavaa työvoimaa. keskitytään pääasiassa tarkastelemaan henkilöstöstrategioita ja -prosesseja tyyppillisinä tehtäväalueina muiden johtamisen rakenteiden tavoin, ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen sekä arviointi. Suunnittelu sisältää määritelmät henkilöstöjohtamisen tavoitteille ja suuntaviivoille, organisointi käsittää henkilöjohtamisen resursoinnin ja niiden organisoinnin. Toteuttamisessa vuorossa on asioiden käytännön toteuttaminen, jota seuraa tulosten arviointi sisältäen vielä henkilöstöjohtamisen kehittämisen ja uudistamisen. (Viitala 2013, 40; 2021, 11)

Henkilöstöjohtamisen teoreettisina kulmakivinä voidaan pitää seuraavia neljää teoriaa: resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä, AMO-malli eli yksilön suoriutumista selittävä teoria, kimpputeoria eli teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta ja henkilöstön tulkintoja painottava teoria eli HRSS-teoria. (Viitala 2021, 17-18) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamista tutkitaan resurssiperustaisen teorian näkökulmasta.

Henkilöstöjohtaminen on strategisesti arvoa tuottava prosessi (Viitala 2021, 25). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen, jonka käytänteet riippuvat monista asioista.

2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on osa yrityksen strategiaa, vaikka yrityksen strategia mielletään usein pelkäksi liiketoimintastrategiaksi. Se on muutakin kuin lukuja ja siinä voidaan kuvata niitä tekijöitä, jotka tukevat tavoiteltua toimintakulttuuria. (Kajjala & Tolvanen 2020, 19-21) Organisaation henkilöstöstrategiassa näkyvät henkilöstön arvostus ja sen strateginen merkitys organisaatiolle. Käytännössä toteutettu ja näkyvä henkilöstöstrategia voi vaikuttaa organisaation vetovoimaan työnantajana. Monesti henkilöstöstrategia on määritelty melko

yleisellä tasolla, on niitä hyvä konkretisoida ja täsmentää esimerkiksi henkilöstökäytännöissä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 22-23) Keskon ruokakaupoissa on osittain tätä soveltaen käytössä jokaista henkilökunnan jäsentä koskeva kauppa- tai yrittäjäkohtainen Talon Tavat – opas. Talon tavat sisältää mm. kaikki henkilöstökäytännöt sekä ohjeistukset työpaikalle.

Henkilöstöstrategialla luodaan suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle. Suuntaviivoilla tuetaan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita ja päämääriä. Henkilöstöstrategian luomisen yhteydessä on myös päätettävä sen toteutumista tukevat tavoitteet eri mittaisille ajanjaksoille sekä miten seurataan henkilöstöjohtamisen onnistumisia sopimalla tavoiteasetannan yhteydessä seurannan mittareista ja päätöksentekoon tarvittavan riittävän informaation jatkuvan saatavuuden huolehtimisesta. (Viitala 2021, 32)

2.2 Strategia ja strateginen johtaminen

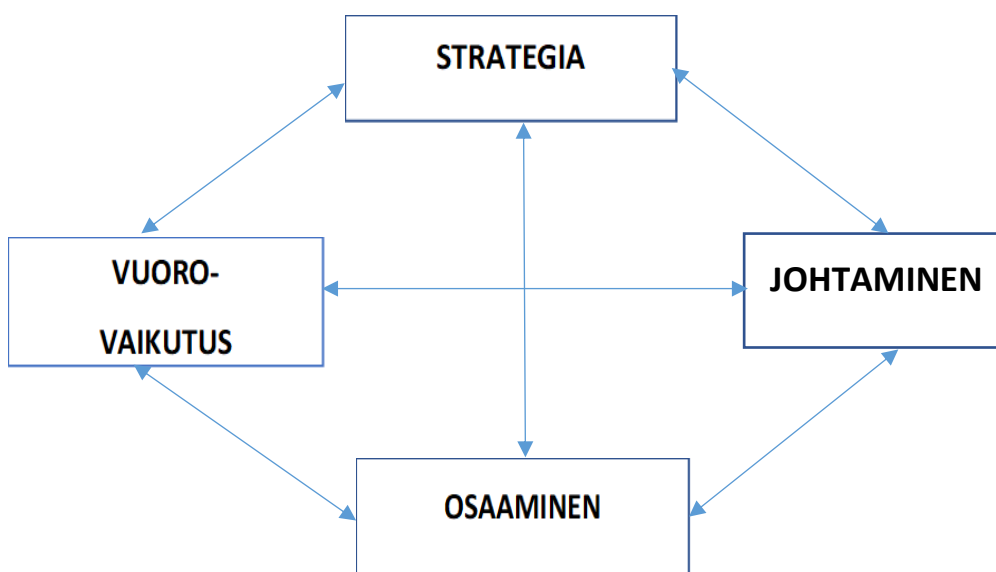
Strategisen tiedon hankinta ja tiedolla johtaminen ovat ratkaisevia kaupan kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen syntyminen kannalta. Tiedon hankkiminen niin strategisten valintojen kuin operatiivisten toimintojen johtamisen tueksi ovat vähittäiskaupparyityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä. On välttämätöntä olla koko ajan selvillä, mitä tapahtuu lähiympäristössä, toimialalla, maailmalla. (Kautto ym. 2008, 49) Kaupan strategiset päätökset ja valinnat edellyttävät selkeitä johtopäätöksiä sekä monipuolisia tietoja kilpailijoiden ja kilpailuympäristön muutoksista. (Kautto ym. 2008, 57) Oivalluksen ei tarvitse olla aina uusi ja ainutlaatuinen, hyväksi havaittua toimintatapaa voi hyvin monistaa omaan toimintaan ja näin jättää aikaa muulle tärkeällä.

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa, joten liiketoiminnan johtamisen on oltava pitkäjänteistä. Eri osa-alueet strategian suunnittelussa voivat vaatia hyvinkin eri pituisia aikajännteitä. Oikean ja riittävän aikaperspektiivin hahmottaminen voi tuottaa monesti vaikeuksia. Esimerkiksi toiminta-ajatus, visiot ja skenaariot voivat ulottua hyvin pitkälle tulevaisuuteen, kun taas strategiset toimenpiteet voivat sijoittua ihan lähitulevaisuuteen. Strategiatyöskentelyyn kuuluu myös päätökset eri asioiden aikajännteistä sekä keskinäisistä ajatuksista. (Kamensky 2008. 43–44) Kaupan liiketoiminnassa strategisten valintojen sekä linjausten tulee edetä tietyssä loogisessa järjestyksessä, vertikaalisesti. Selkeät lähtökohdat uuden strategian määrittelylle tulevat edellisestä strategiamäärittelystä. Ennen kuin seuraava vaihe voi toimia, tulee määrittelyjen olla kunnossa ja toimivia. (Kautto ym. 2008, 46)

Mika Kamenskyn mukaan strategiaa ei pysty määrittelemään yhdellä lyhyellä määritelmällä. Hänen kirjassaan Strateginen johtaminen, esitellään kolme, osittain päällekkäistä, mutta toisiaan täydentävää määritelmää:

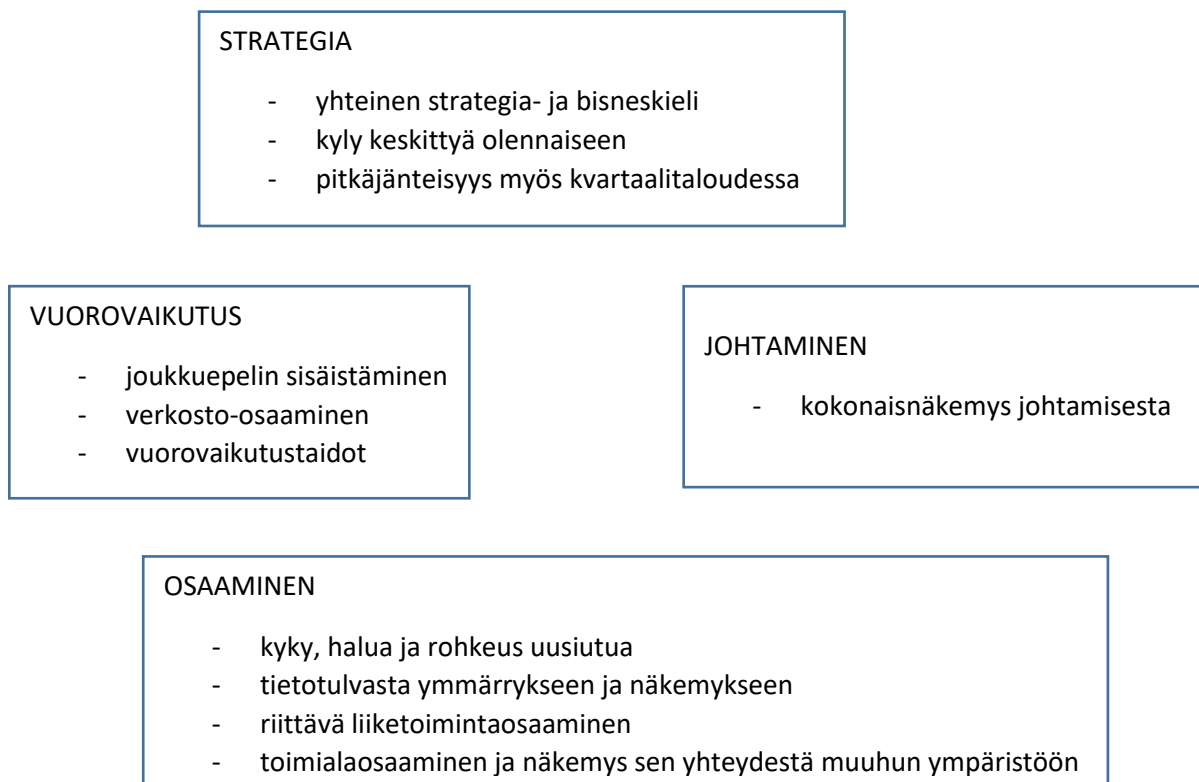
1. *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
2. *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*
3. *Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19)*

Kuvassa 2 on Kamensky, kirjassaan *Strateginen johtaminen*, esittelemä menestyksen timantti. Timanttiin kuuluvat 4 pääsärmää: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia osa-alueita yritykselle pitkällä tähtäimellä kohti menestystä. Mikään näistä särmistä ei riitä yksistään, sillä ne ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Menestyminen liiketoiminnassa vaatii timantin pääsärmien välisten vuorovaikutussuhteiden kokonaisnäkemysten muodostamista. Strategiaa, johtamista ja osaamista monesti korostetaan mm. liikkeenjohtotieteissä. Vuorovaikutusta ei kuitenkaan pidä jättää huomiotta. Se on menestyvälle yritykselle vähintään yhtä tärkeä osa-alue kuin strategiakin. (Kamensky 2008, 29)



Kuva 2. Menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30).

Menestyksen timantin särmiin sisältyy niille ominaisia menestystekijöitä. On tärkeää nähdä särmiin sisältyvien menestystekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vaikutussuhteet. Yhdenkin särmin puuttuminen tai tylsyys, vie edellytyksiä pitkäjänteiseltä menestykseltä. (Kamensky 2008, 55)



Kuva 3. Menestyksen timantin kriittiset menestystekijät (Kamensky 2008, 5).

Johtamisen opeissa korostetaan asioita ja tekijöitä, jotka ovat johtaminen-sanan edessä, kuten strategia strategisessa johtamisessa (Kamensky 2008, 29). Strategisen johtamisen prosessi koostuu menettelyistä, joiden avulla yritys määrittelee suuntaansa tulevaisuuteen ja etenee sitä kohti. Strategisen johtamisen prosesseja ovat strategian laatiminen sekä strategian toimeenpaneminen. Ideaali tapauksessa strategian laatiminen vie jo strategiaa käytäntöön ja toteuttaminen luo jo uutta strategiaa. (Luoma & Viitala 2017, 12)

Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen sekä ylläpitäminen kuuluu johdon tehtäviin. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja sen tulee perustua vähittäiskaupan strategiaan, pitkän tähtäimen suunnitelmiin, vuosisuunnitelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin. (Kautto ym. 2008, 64) Muutaman vuoden aikajänteelle laadittu henkilöstöstrategia selventää suunnitelmia sekä yksinkertaistaa kehittämisen ja ylläpidon toteutusta sekä seurantaa.

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole mikään selkeä yksikkö tai selkeästi erottuva asia, vaan se on strategisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen toisiinsa yhdistämään pyrkivä näkökulma (Luoma & Viitala 2017, 12). Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa

henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana. Riitta Viitala määrittelee henkilöstöjohtamisen strategisuudella tarkoitettavan henkilöstöjohtamiseen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä sekä henkilöstökäytäntöjen johdonmukaista linjaamista niin, että liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet pystytään saavuttamaan. Linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä sekä myös strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna käytetään henkilöstöstrategiaa. (Viitala 2021, 15-16)

Usein yrityksen strategia mielletään pelkästään liiketoimintastrategiaksi, vaikka liiketoimintaa ei synny ilman ihmistä: henkilöstöä ja asiakkaita. Usein asiakas huomioidaan strategioissa, mutta henkilöstönäkökulma ei ole niin itsestään selvää. Henkilöstönäkökulman voi sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan tai koostaa täysin erillisen henkilöstöstrategian. (Kaijala&Tolvanen 2020, 19)

Henkilöstöstrategia on muutaman vuoden aikajänteelle tehtävä suunnitelma henkilöstöjohtamisen keinoista liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Henkilöstöstrategiassa määritellään päivittäisen johtamisen ja henkilöstökäytäntöjen periaatteet. Strategiassa linjataan:

Työvoiman tarve, millaista tarvitaan ja miten paljon missäkin yksikössä tai osastolla?

Millaista osaamista strategian aikajänteellä tarvitaan?

Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kasvatetaan?

Millaista organisaatiokulttuuria edistetään ja toimet tähän? (Viitala 2021, 182-183)

2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarat (human resources), joka tunnetaan myös käsitteenä inhimilliset voimavarat, käsittävät inhimilliset eli ihmisen voimavaroilla tuotetut työpanokset sekä heidän tuottamansa kehityspotentiaalin liiketoiminnan tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. Liiketoiminnan osalta, korostettaessa inhimillisten voimavarojen merkitystä yrityksen taloudelliselle arvonmuodostukselle, henkilöstövoimavaroja voi kutsua myös inhimilliseksi pääomaksi. (Viitala 2021, 36) Ne muodostuvat määrältään sopivasta, oikeanlaista osaamista omaavasta, hyvinvoivasta, tavoitteisiin sitoutuneesta ja hyviin suorituksiin kykenevästä henkilöstöstä sekä monesti lisäksi myös tavoitteiden saavuttamista tukevasta muusta työvoimasta (Viitala 2021, 30).

Inhimillisten voimavarojen tuottamiseen tarvitaan yksilötason suorituskyvyn lisäksi monia ryhmätason asioita, kuten yhteistyötä, joustavuutta, luovuutta, innovatiivisuutta sekä hyvää ilmapiiriä. Nämä tunnetaan myös inhimillisen pääoman (human capital) käsitteenä, joka on

suurimmalle osalle yrityksistä tärkein pääomaerä sen elinkelpoisuuden kannalta. Inhimillinen pääoma koostuu monista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä.



Kuva 4. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala 2021, 37).

Kuvassa 4 on koottu henkilöstöön liittyvät inhimilliset voimavarat. Näiden lisäksi inhimillistä pääomaa voivat olla henkilöstön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä yksilöiden kyky toimia yhdessä ja tuottaa yksilötason ylittävää osaamista. Luovuus ja innovatiivisuus, joiden varassa yritys kehittyy ja uudistuu, ovat erityisen arvokkaita inhimillisen pääoman elementtejä. Jos halutaan korostaa ihmisen ratkaisevaa roolia, voidaan tätä kaikkea kutsua älylliseksi pääomaksi. (Viitala 2021, 37) Inhimillisten voimavarojen kanssa on huomioitava etenkin lähijohtamisen laatu, joka tutkimusten mukaan vaikuttaa inhimillisten voimavarojen ominaisuuksiin ja jota pidetään yhtenä inhimillisen pääoman arvokkaimmista eristä (Viitala 2021, 49).

Human resource management (HRM), suoraan suomennettuna henkilöstöressurssien johtaminen, osuvammin käännettynä henkilöstövoimavarojen johtaminen (Viitala 2021, 14). Molemmat käännökset ovat oikeastaan yhtä oikeita, henkilöstö nähdään monesti yhtenä yrityksen resursseista, vaikka se on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Voimavara, joka pysyy hyödyntämään ja ottamaan kaiken irti resursseista, eikä ole vain yksi resursseista

(Viitala 2021, 14). Voimavaroja täytyy myös johtaa oikein, jotta niistä saadaan optimaalinen tulos. Tämä on huomioitava myös osana yrityksen strategian muodostamisessa. Henkilöstövoimavarat sekä niiden johtaminen luovat perustan henkilöstöstrategialle. Juhani Kauhanen kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoittavan organisaation henkilöstön hankintaa, sen motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2010, 16).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on jaettu vahvemmin korostuvien painotusten mukaan kovaan, kova HRM, ja pehmeään, pehmeä HRM, henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kova tai pehmeä näkökulma ovat harvoin täysin puhtaina yritysten toiminnassa, useimmiten niitä toteutetaan rinnakkain. Kovassa johtamisessa voi korostua herkkyyks irtisanomisiin ja haluttomuus pitkiin työsuhteisiin, vaikka toiminta olisi voitollista. Pehmeässä johtamisessa painottuu aktiivinen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Painotuseroja johtamistapojen välillä voi esiintyä yhden yrityksen sisällä eri tahojen välillä (Viitala 2021, 25)

Tehtäessä henkilöstövoimavarojen suunnitelmaa, on suunnittelu aloitettava yrityksen strategiasta (Kauhanen 2010, 63). Strategia sisältää aina yrityksen toiminnan ääriiviivat, joiden mukaan toimiminen etenkin henkilöstöön liittyvissä suunnitelmissa, on tärkeää. Tätä suunnittelua kutsutaan työvoimatarpeen suunnitteluksi ja tarkemmalla, omaa henkilöstöä koskevana suunnitteluna, henkilöstösuunnitteluksi (Viitala 2021, 59-60).

2.4.1 Kova henkilöstöjohtaminen

Kova henkilöstöjohtaminen eli kova HRM korostaa henkilöstön resurssiluonnetta ja rationaalista lähestymistapaa, jossa henkilöstö on yksi resurssi muiden joukossa. Kovassa henkilöstöjohtamisessa korostuu myös liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välinen yhteys, jonka seurannassa painottuu erityisesti kustannus- ja tehokkuusnäkökulma. Tärkeänä tehtävänä kovassa henkilöstöjohtamisessa pidetään liiketoimintastrategian vaatimien rekrytointi- kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmien luomista ihmisten ohjaamiseksi kannustimien ja kontrollimekanismien avulla tehokkaaseen toimintaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013, 41)

2.4.2 Pehmeä henkilöstöjohtaminen

Pehmeä henkilöstöjohtaminen eli pehmeä HRM korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta, jossa henkilöstö nähdään voimavarana, ei kustannuksena. Sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä menestyvälle liiketoiminnalle, keskeinen kilpailuedun lähde. Pehmeää henkilöstöjohtamista toteuttavat pitävät tärkeänä jatkuvaa kehittymistä,

yhteistyötä ja sitoutumista tukevien käytäntöjen kehittämistä, joita ovat mm. hyvä esimiestyö, avointa vuoropuhelua tukevat käytännöt, osaamisen tehokas kehittäminen ja tiimityö. Pehmeän HRM:n edustajat uskovat, että jos työntekijät saavat vapautta toteuttaa itseään ja olla mukana vaikuttamassa, he ponnistelevat parhaiten organisaation menestyksen puolesta.

2.5 Henkilöstösuunnittelu

Monesti ryhdytään rekrytoimaan vasta, kun rekrytointitarpeet huomataan käytännössä. Tätä impulsiivista toimintaa voidaan vähentää ennakoivalla ja tarkoituksenmukaisella suunnittelulla, henkilöstösuunnittelulla. (Helsilä&Salojärvi 2009, 120) Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden systemaattista ennakoimista sekä siihen varautumista (Viitala 2013, 57). Tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista sekä organisaation menestymistä, on varmistaa, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. Suunnitelmaa voidaan hyödyntää esimerkiksi sesonkeihin varautumisessa. (Kauhanen 2010, 62–64; Viitala 2021, 60) Suunnittelussa huomioidaan henkilöstövoimavaroista huolehtiminen, kuten osaamisen, hyvinvoinnin ja tavoitetietoisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen toimenpiteet (Viitala 2013, 57). Henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa myös päivittäisjohtamisen periaatteisiin ja miten varmistetaan motivoivat tehtäväkuvat, tavoitteet, suorituksen seuranta ja tavoitteet (Viitala 2013, 60).

Kuvassa 5 on kuvattu tiivistetysti onnistuneelle henkilöstösuunnittelulle asetetut tavoitteet. Selkeästi määritellyt tavoitteet henkilöstösuunnittelulle helpottavat koko liiketoiminnan suunnittelua niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä.

Henkilöstösuunnittelu:					
huolehtii liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta	varmistaa paikallisesti ja ajallisesti työvoiman oikean kohdentamisen	ennakoi ja säätelee henkilöstökustannuksia	yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi riittävän osaamisen turvaaminen	resursointiratkaisuilla henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation turvaaminen	keinojen määrittely henkilöstön määrän säätelyyn (mm. henkilöstön hankinta)

Kuva 5. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet (Viitala 2013, 59).

Henkilöstösuunnittelun tavoitteiden jatkona, kuvassa 6, on koottu henkilöstösuunnittelun tuottamia tietoja osoittamaan toimien yhteyttä sekä molempien tarpeellisuutta henkilöstövoimavarojen hallinnassa.

Henkilöstösuunnittelun tuottamia tietoja:				
työvoiman lisäämistarpeet (rekrytointitarve)	henkilöstön vähentämistarpeet (irtisanomiset, lomautukset)	osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat	tehtävien sijoitus- ja muutos-suunnitelmat	sijais- ja varamiessuunnitelmat
henkilöstökustannuslaskelmat ja henkilöstöbudjetit	toimintasuunnitelmat henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi	henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet	seuraajasuunnitelmat, urasuunnitelmat	

Kuva 6. Henkilöstösuunnittelun tuottamat tiedot (Viitala 2013, 59).

Kuten henkilöstöjohtaminen, myös henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään lähestymistapaan. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, joita johdetaan ja valvotaan organisaatiossa ylhäältä käsin. Kova suunnittelu on rationaalista ja huomioi henkilöstön ennen kaikkea kustannuksena. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa taas henkilöstö nähdään pääomaeränä yhteistoiminnallisessa ja joustavassa prosessissa, jonka lähtökohtina on myös liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, mutta mukauttaen ja sopeuttaen henkilöstö liiketoimintaan jatkuvat muutokset huomioiden. (Viitala 2013, 58)

Oikeanlainen rekrytointi on yksi tärkeimpiä henkilöjohtamisen osia. Selkeiden haluttavien henkilöiden määritelmien lisäksi täytyy mieltä myös rekrytointien oikea-aikaisuutta. Monesti aikaviive henkilöstön hankinnassa tai kehittämisessä voi olla suuri vallitsevaan tilanteeseen tai tarpeeseen nähden (Kauhanen 2010, 17).

3 Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä

Barney ja Hesterley kuvaavat kirjassaan, Strateginen johtaminen ja kilpailuetu, resurssipohjaisen näkemyksen olevan yrityksen suorituskyvyn malli, joka keskittyy yrityksen hallitsemiin resursseihin ja kykyihin kilpailuedun lähteinä (Barney&Hesterly 2012, 84). Tutkijat alkoivat kuitenkin yhä enemmän termiä resurssipohjainen teoria resurssipohjainen näkymä sijaan. Tästä pystyi päättämään, että resurssipohjainen tutkimus oli saavuttanut tason, jossa muistutti enemmän teoriaa kuin näkemystä. (Barney ym. 2001, 1300)

Riitta Viitalan kirjassa Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä, mainitaan ettei ole olemassa yhtä kattavaa teoriaa, joka liittäisi yhdeksi kokonaisuudeksi, osoittaen keskinäisiä riippuvuussuhteita, kaikki henkilöstöjohtamisen osatekijät (Viitala 2013, 39). Resurssiperustaisessa ajattelussa henkilöstö nähdään menestystekijänä ja kilpailuetua tuovana tekijänä sekä tärkeänä voimavarana menestyvälle yritykselle. Henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa menestymisen edellytyksiä. (Viitala 2021, 17) Monet strategiatutkija, kuten Jay B. Barney, esittivät yrityksen kilpailuedun sekä menestyksen toimialalla olevan riippuvaisia yrityksen käytettävistä resursseista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. Resursseja voivat olla taloudellisten ja fyysisten lisäksi myös aineettomia, kuten organisaatiokulttuuri, maine ja, tässä tutkimuksessa käsiteltävä aihe, henkilöstövoimavarat. (Viitala 2021, 18.)

Resurssiperustaisessa ajattelussa yritys on sitä kilpailukykyisempi, mitä vaikeammin kopioidavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä se onnistuu luomaan resurssiensa varassa henkilöstöön sitoutuneella osaamisella, innovatiivisuudella, suoriutumisen tehokkuudella ja muiden ominaisuuksien muodostavilla kilpailukyvyn perusteilla. Resurssiperustaisen ajattelun näkökulmasta henkilöstöjohtaminen on yrityksen kilpailutekijä vaikuttaessaan henkilöstövoimavarojen kykyyn ”iskeä” luotaessa menetyksellistä liiketoimintaa markkinoilla. (Viitala 2021, 18)

Henkilöstöjohtamisen kontingenssiteoria pohjautuu resurssilähtöiseen ajatteluun. Siinä ydinajatuksena on henkilöstökäytäntöjen soveltuvuuden ja tuloksellisuuden riippuvuuden tilanteesta. (Viitala 2021, 19)

Tehokas toiminta on avainkäsite tämän päivän organisaatioiden toiminnassa. Toiminnan tehokkuudella saadaan mahdollisimman paljon irti käytettävissä olevista resursseista, kuten palveluiden ja tuotteiden tuottamisen sujuvasti, nopeasti sekä laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstöresurssit ovat näistä tärkeimpiä osia tehokkuuden johtamisessa. Henkilöstön vaikutus tehokkuuteen riippuu työpanoksen oikeasta kohdentamisesta sekä paikallisesti että ajallisesti. (Viitala 2013, 8) Osaavan henkilöstön riittävä määrä oikein sijoitettuna on erittäin tärkeää yrityksen optimaaliselle toiminnalle.

3.1 Dynaamiset kyvykkyydet

Kaupan resurssivarannot koostuvat taloudellisesta omaisuudesta, esimerkiksi tehdyt investoinnit, sekä aineettomasta pääomasta, kuten henkilöstöresursseista. Tämä asettaakin johdon tärkeimmäksi tehtäväksi sijoittaa kuhunkin tehtävään sen osaamisvaatimusten mukaisesti kuhunkin tehtävään sopiva, osaava ja koulutettu henkilö. Tehtäviin kuuluu myös osaamisen jatkuva ylläpitäminen sekä kehittäminen, joiden tulee perustua yrityksen strategiaan sekä tavoitteisiin. (Kautto ym. 2008, 64) Systemaattisen määrätietoinen ydinosaamisen sekä kyvykkyyksien kehittäminen on edellytys vähittäiskaupan kilpailussa menestymiselle. Kaupan ala kehittyy jatkuvasti, jolloin osaamisen jatkuva kasvattaminen muodostuu keskeiseksi tekijäksi. Asiakkaat osaavat vaatia sekä odottavat tarpeisiinsa vastaamista, liiketoimintaa on tehostettava ja pyrittävä kannattavuuden parantamiseen. (Kautto ym. 2008, 11)

Kyvykkyyksien luominen ei ole vain resurssien kokoamista ryhmäksi, vaan kykyihin sisältyy monimutkaisia koordinaatiomalleja ihmisten välillä sekä ihmisten ja muiden resurssien välillä. Koordinaatiomallien parantaminen vaatii kehittymistä toistojen kautta. Ymmärrystä kyvykkyyksien rakenteesta, Robert Grant siteeraa julkaisussaan ”Resursseihin perustuva kilpailuedun teoria: vaikutukset strategian muotoiluun” Nelsonin ja Winterin käsitettä organisaation rutiineista. Organisaatorutiinit ovat säännöllisiä ja ennakoitavissa olevia toimintamalleja, jotka koostuvat yksilöiden peräkkäisistä koordinoituista toimista. kyky on pohjimmiltaan rutiini tai joukko vuorovaikutuksessa olevia rutiineja. Itse organisaatio on valtava rutiinien verkosto.

3.2 Resurssi-ajattelu

Yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien tunnistaminen sekä tehokas käyttö ovat keskeisiä elementtejä resurssiajattelun mukaisessa kilpailuedun luomisessa. Onnistumiseen tarvitaan harvinaisia, vaikeasti kopioitavia sekä korvattavia, heterogeenisiä ja pysyviä toiminnan kannalta arvokkaita resursseja ja kyvykkyyksiä. (Mynttinen 2007, 29) Resurssien ja kyvykkyyksien välillä on keskeinen ero. Resurssit ovat panoksia tuotantoprosesseihin – ne ovat analyysin perusyksiköitä. Yrityksen yksittäisiä resursseja ovat pääomavälineet, yksittäisten työntekijöiden taidot, patentit ja niin edelleen, mutta yksistään harva resursseista on tuotava. Tuottava toiminta edellyttää resurssien yhteistyötä ja koordinoitua. Kyvykkyys on resurssiryhmän kykyä suorittaa jokin tehtävä tai toiminta. Vaikka resurssit ovat yrityksen kykyjen lähde, kyvyt ovat sen kilpailuedun päälähde. (Grant 1991, 119)

Kauppan resurssivarantoon sisältyvät kaupan tai ketjun taloudellinen omaisuus eli mm. tuote- ja ketjumerkkeihin sisältyvät arvot, kauppapaikat sekä tehdyt investoinnit.

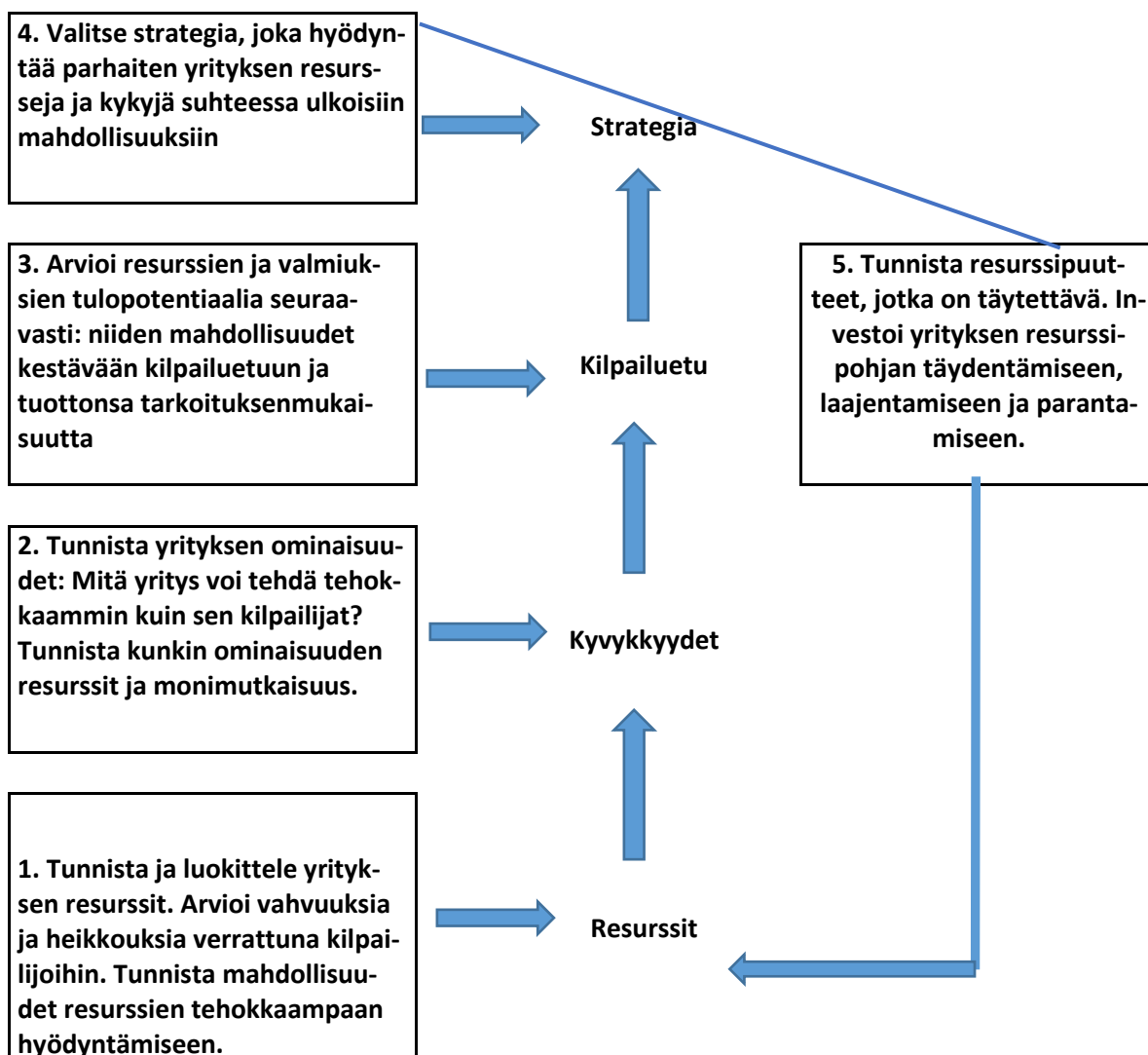
Resursseihin lasketaan myös yrityksen aineeton pääoma, asiakas-, toimittaja- ja sidosryh-
mäsuhteet, yritykseen kumuloitunut tietotaito ja yrityskulttuuri sekä tämänkin tutkimuksen
aihe, henkilöstöresurssit. (Kautto ym. 2008, 64) Mynttinen määrittelee julkaisussaan K-kaup-
pan resursseiksi kaupan sijainnin, koon ja henkilökunnan määrä sekä sen tiedot ja taidot.
Lisäksi kauppiaan koulutus, luodut suhteet, kokemus sekä sen kautta kehittynyt tiedollinen
osaaminen ovat osa kaupan resurssipohjaa. Onnistuminen resurssien yhdistämisessä voi
saada aikaan kestäväää kilpailuetua sekä aitoa erilaistumista. (Mynttinen 2007, 29) Kaup-
payrityksen johdon tärkeä tehtävä yrityksen johtamisessa, on sijoittaa kuhunkin tehtävään
osaamisvaatimusten mukaisesti osaavilla, koulutetuilla sekä tehtävään sopivilla henkilöillä.
(Kautto ym. 2008, 64)

3.3 Resursseihin perustuva kilpailuedun teoria

Vuonna 1991 Robert Grant kirjoitti julkaisussaan, miten viime aikoina on herännyt uudelleen
kiinnostus yrityksen resurssien roolista yrityksen strategian perustana. Kiinnostus tähän
heijastaa tyytymättömyyttä teollisuusorganisaation taloustieteen staattiseen, tasapainoi-
seen viitekehykseen, joka on hallinnut paljon nykyaikaista liiketoimintastrategia-ajattelua
herättäen uudelleen kiinnostusta vanhempiin kilpailu- ja voittoteorioihin. Yritysstrategiata-
solla teoreettinen kiinnostus laajuuden etuihin ja toiminnan kustannuksiin on kiinnittänyt
huomion resurssien rooliin yrityksen toiminnan teollisten ja maantieteellisten rajojen mää-
rittelyssä. Liiketoimintastrategiata-solla resurssien, kilpailun ja kannattavuuden välisiä suh-
teita selvitetään muun muassa kilpailullisen analyysin menetelmin. Innovaatioiden tuoton
tarkoituksenmukaisuus, epätäydellisen tiedon rooli kannattavuuserojen luomisen ero kilpai-
levien yritysten välillä sekä resurssien kertymisprosessi voi ylläpitää kilpailuetua. Yhdessä
nämä panostukset vastaavat termiä ”Resurssipohjainen näkemys yrityksestä”. (Grant 1991,
114–115)

Grant esitteli julkaisussaan ehdotuksensa viitekehykseksi resurssipohjaiselle lähestymistä-
valle strategian muotoilussa, jossa hän yhdistelee joukon resurssipohjaisen teoriakirjallisuus-
den avaintemoja (kuva 6). Viitekehys rakentuu 5 vaiheesta, joita ovat: yrityksen resurssi-
pohjan analysointi, yrityksen valmiuksien arviointi, yrityksen resurssien ja kykyjen voitto-
mahdollisuuksien analysointi, strategian valinta sekä yrityksen resurssien ja valmiuksien
laajentaminen ja parantaminen. (Grant 1991, 115)

Resursseihin ja kyvykkyyksiin perustuva pitkän aikavälin strategian muodostus yritykselle
perustuu kahteen lähtökohtaan: ensiksi sisäisten resurssien tarjoamaan perussuuntaan yri-
tyksen strategialle ja toiseksi resurssien ja kyvykkyyksien olemiseen yrityksen ensisijaisena
voiton lähteenä. (Grant 1991, 116)



Kuva 7. Resurssipohjainen lähestymistapa strategia-analysiin: käytännön viitekehys (Grant R. 1991, 115).

Viitekehyksessä strategian muotoilun lähtökohtana on oltava jokin selvitys yrityksen identiteetistä ja tarkoituksesta. Perinteisesti vastataan kysymykseen, mikä on meidän liiketoimintamme, ketkä ovat asiakkaitamme ja millaisia tarpeita heillä on. Näiden avulla tunnistetaan ja luokitellaan yrityksen resurssit, jossa myös arvioidaan vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna kilpailijoihin. Lisäksi tunnistetaan mahdollisuudet resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen. (Grant 1991, 116) Seuraavaksi tunnistetaan yrityksen ominaisuudet, resurssit yrityksen kannattavuuden perustana. Yrityksen kyky ansaita pääomakuluja enemmän, riippuu kahdesta tekijästä: sen toimialan houkuttelevuudesta, jolla se toimii ja kilpailuedun saavuttamisesta kilpailijoihin nähden. Grant havaitsi, että kilpailuetu on ensisijainen voiton lähde, eikä ulkoinen ympäristö, jolloin huomio kiinnittyy pakostikin kilpailuedun lähteisiin. Grant näkee, että yritysstrategiassa tulisi nähdä enemmän resurssit, jotka antavat

kilpailuetua näiden resurssien todellisten kustannusten lisäksi ennen kuin ne heikkenevät, katoavat tai muut yritykset kopioivat ne. (Grant 1991, 117)

Resurssien tunnistamisen ja arvioinnin suuri haitta on se, että johtamisen tietojärjestelmät antavat vain hajanaisen ja epätäydellisen kuvan yrityksen resurssipohjasta. Rahoitustaseet ovat tunnetusti riittämättömiä, koska niissä ei oteta huomioon aineettomia resursseja ja ihmislähtöisiä taitoja, jotka ovat luultavasti yrityksen strategisesti tärkeimmät resurssit. Resurssit voitaisiin jakaa kuuteen pääluokkaan: taloudelliset ja fyysiset resurssit, henkilöresurssit, teknologiset resurssit sekä maine- ja organisaatioresurssi. Resurssipohjaisen lähestymistavan ensisijainen tehtävä strategian muotoilussa on tuloja ajan mittaan. Tätä tarkoitusta varten on tutkittava resurssien ja organisaation valmiuksien välistä suhdetta. Resurssien ja kannattavuuden välillä on kuitenkin myös suoria yhteyksiä, jotka herättävät ajatuksia resurssien strategisessa hallinnassa. Tällöin on hyvä pohtia, mitä mahdollisuuksia on säästää resurssien käytössä. Kyky maksimoida tuottavuus on erityisen tärkeää konkreettisten resurssien, kuten tehtaiden, koneiden, rahoituksen ja ihmisten kohdalla. Se voi tarkoittaa sitä, että käytetään vähemmän resursseja tukemaan saman tason liiketoimintaa tai käyttämällä olemassa olevia resursseja suurempaan liiketoimintamäärään. On myös pohdittava, mitkä ovat mahdollisuudet käyttää olemassa olevaa omaisuutta intensiivisemmin ja kannattavammissa työsuhteissa. Iso osa yritysostoista perustuu uskoon, että hankitun yrityksen resurssit voidaan käyttää kannattavammin. Vaikka monesti olemassa olevan omaisuuden siirtämisestä tuottavampaan työpaikkaan voidaan saada huomattavampi tuotto. (Grant 1991, 119)

Avaintekijä resurssien ja valmiuksien välisessä suhteessa on organisaation kyky tehdä yhteistyötä ja koordinaatiota tiimien sisällä. Tämä edellyttää, että organisaatio motivoi ja sosiaalistaa jäseniään tavalla, joka edistää sujuvasti toimivien rutiinien kehittymistä. Organisaation tyyli, arvot, perinteet ja johtaminen ovat kriittisiä kannustimia jäsenten yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Näitä voidaan pitää aineettomina resursseina, jotka ovat yhteisiä ainesosia yrityksen koko organisaation rutiineissa. (Grant 1991, 122)

Yrityksen resurssien ja kykyjen tuotto riippuu kahdesta keskeisestä tekijästä, ensinnäkin sen kilpailuedun kestävydestä, jonka resurssit ja kyvyt sille antavat ja toiseksi, yrityksen kyvystä hallita resursseistaan ja kyvyistään ansaittuja tuloja (Grant 1991, 123).

Yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat keskeisiä kohtia strategiaa laadittaessa. Ne ovat ensisijaisia vakioita, joiden perusteella yritys voi muodostaa identiteettinsä ja kehystää strategiaansa, ne ovat yrityksen kannattavuuden ensisijaisia lähteitä. Avain resurssipohjaiseen strategian muotoiluun on resurssien, valmiuksien, kilpailuedun ja erityisesti kannattavuuden välisten suhteiden ymmärtäminen sekä sen mekanismin ymmärtäminen, jolla kilpailuetua

voidaan ylläpitää ajan mittaan. Tämä edellyttää strategioiden suunnittelua, jotka hyödyntävät mahdollisimman tehokkaasti kunkin yrityksen ainutlaatuisia ominaisuuksia. (Grant 1991, 133)

Robert Grantin mukaan resurssien ja kykyjen tuottoa tuottavan potentiaalın analyysistä voidaan päätellä, että yrityksen tärkeimmät resurssit ja kyvyt ovat kestäviä, vaikeasti tunnistettavia ja käsitettäviä, epätäydellisesti siirrettävissä ja vaikeasti kopioitavissa, sekä sellaisia, joissa yrityksellä on selkä omistusoikeus ja määräysvalta. (Grant 1991, 129)

4 Vähittäiskauppa Suomessa

Liiketoimintaympäristön muutosten seurauksena kuluttajakauppaan keskittyneet yritykset ovat muuttuneet tukkukaupoista vähittäiskaupparyityksiksi (Kautto ym. 2008, 56). Vähittäiskauppa jakaantuu päivittäistavara-, tavaratalo ja erilaisten erikoistavaroiden kauppaan, joista suurimmat toimialat ovat autokauppa, rautakauppa, tekstiili- ja vaatekauppa sekä apteekit (Heinimäki 2006, 23). Vähittäiskauppa palvelee kuluttajia välittämällä heille tuotteita eri lähteistä, kuten tuottajilta, maahantuojilta tai tukkuportailta. Kuluttajalle vähittäiskaupan toimipaikat ovat myymälöitä, jotka voivat olla ketjuuntumattomia tai ketjuuntuneita yrityksiä. Ketjuuntuneista yrityksistä kuluttaja voi odottaa samanlaista myymälää, palvelua ja valikoimaa paikasta riippumatta. (Santasalo&Koskela 2015, 8)

Vähittäiskauppa on kokenut paljon muutoksia viime vuosien aikana. Mm. Vähittäiskauppa Suomessa 2015 – kirjassa olevassa päivittäistavarakauppojen listauksessa on vielä mukana Siwa sekä tavaratalojen listauksessa Anttila, joista kumpaakaan ei enää ole olemassa (Santasalo&Koskela 2015, 9). Siwat muuttuivat kauppiasvetoisiksi K-marketeiksi vuoden 2017 aikana muodostaen samalla täysin uuden liiketoimintamallin päivittäistavarakaupan alalle, tämän tutkimuksen pääaiheen, monikauppiasmallin.

Sinikka Mynttisen julkaisussa vuodelta 2007 ”Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa” pohditaan loppupuolella K-ryhmän pienten myymälätyyppien kärsineen kovenevassa kilpailutilanteessa. Hänen mielestään pienet kaupat ovat kuitenkin hyvin tärkeässä roolissa pienemmissä taajamissa ja haja-asutusalueilla. Mynttisen mielestä nämä pienet marketit saivat kilpailuetua suhteessa suurempiin liikkeisiin erilaistumalla ja uudelleen asemoinnilla. Erilaistamista voisi olla ylivoimainen tuote- ja palveluvalikoima sekä asiakaslähtöinen toiminta, jotka edellyttäisivät kauppiaalta kasvuyrittäjän ominaisuuksia. (Mynttinen 2007, 43) Tähän vastaa monikauppiasmalli. Pieniä marketteja tarvitaan ja niitä onkin paljon niin kaupungeissa kuin haja-asutusalueilla. Runsaan määrän mahdollistaa pienten, ehkä yksistään kannattamattomien yksiköiden niputtamisen samalle kauppiaalta taasaamaan kustannuksia. Lisäksi asiakkaan tarpeet nähdään tärkeinä ja heidän toiveensa halutaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaan niin tuote- kuin palveluvalikoimalla.

4.1 Vähittäiskauppaan liittyviä käsitteitä

Vähittäiskaupparyitys määritellään kaupan liiketoimintaosaaminen kirjassa muodostuvan ketjun vähittäiskaupoista sekä niiden toimintaa keskitetysti tai vertikaalisesti tukevasta ja ohjaavasta taustaorganisaatiosta, joka vastaa keskeisistä toimiala- ja ketjutason strategisista päätöksistä sekä suorittaa merkittävän osan liiketoimintaprosessien tehtävistä

keskitetysti. Ketjun vähittäiskaupoilla on vastuu ketjun asiakaslupauksen lunastamisesta, johtamisesta sekä toteuttaa kauppojen vastuulle kuuluvia prosesseja. (Kautto ym. 2008, 21)

Vähittäiskauppaketjun eli ketjuliiketoimintamallin mukaan toimivan verkoston muodostavat ketjuyksikkö ja ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat. Kaikkea toimintaa ohjaa määritetty ketjukonsepti, ketjun kauppojen yhdenmukainen tavaravalikoima, yhteismarkkinointi, keskitetty ostotoiminta ja logistiikka. Ketjun toimintaa ohjataan koko toimitusketjun kattavalla toiminnanohjausjärjestelmällä. (Kautto ym. 2008, 22)

Ketjuliiketoimintamalli on vähittäiskauppayrityksen toimintatapa, jossa strategiset valinnat toimialoista, markkina-alueista, konseptien lukumäärästä, uusista ja poistuvista konsepteista, ketjun verkoston toimintarakenteesta ja keskeisistä tavoitteista toimivat lähtökohtina toiminnalle. Ketjuliiketoimintamalli sisältää myös ketjukonseptin perusmäärittelyn eli ketjutason strategiset valinnat, jotka ovat myös operatiivisten liiketoimintaprosessien lähtökohdat ja joiden olennainen tekijä on koko toimintaketjun kattava tiedonhallinta. (Kautto ym. 2008 24-25) Itsenäisen kauppiasyrittäjän ja ketjuliiketoimintamallin yhdistelmässä korostuu toiminnan tehokkuus, verkostoitumisen luoma osaaminen sekä kauppiaan vastuu paikallistasolla myymälän toiminnasta ja tuloksesta sekä kauppaan joustavuus ja osaaminen. (Mynttinen 2007, 3).

Tukku-vähittäiskauppamallissa toiminta perustuu johdon itsenäiseen päätöksentekoon sekä kauppaan toimintaan, eikä ole määritelty yhteisiä ketjukonsepteja. Vähittäiskaupat käyttävät tukkuja tavarantoimittajina, joiden kanssa kaupat neuvottelevat itsenäisesti mainosrahoistaan sekä ostoehdoistaan. (Kautto ym. 2008, 24) Päivittäistavarakaupan kilpailun kiristyminen 2000-luvulla johti kuitenkin ketjuliiketoiminnan käyttöönottoon sen tarjonnan tehokkuuden ansiosta. Ketjuliiketoiminnan ketjukonseptissa kauppiaan tärkein asia, aiempaan tukkukaupan oman ostamiseen ja ostosopimusten tekemisen sijaan, on johtaa kaupan toimintoja sekä keskittyä hyvään asiakastyytyväisyyteen. Ketju hoitaa ostosopimukset sekä kilpailutukset. (Mynttinen 2007, 11–12)

4.2 Vähittäiskauppa Suomessa 2030

Suomalainen teknologia- ja innovaatioyritys Futurice oli selvittänyt yhdessä muiden muassa Aalto-yliopiston, Keskon, Valion, Olvin ja Bernerin kanssa, miltä vähittäiskauppa näyttää tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin keräämällä signaaleja useasta eri maasta. Futurice analysoi signaaleja saadakseen kattavan analyysin mitä maailman poliittisen, taloudellisen, yhteiskunnallisen, teknisen, oikeudellisen sekä ympäristön muutoksen ajurit ovat. Analyysin perusteella tunnistettiin noin 23 trendiä siitä, miten maailma ja vähittäiskauppa saattavat muuttua. Näiden 23 trendin pohjalta he tutkivat 4 vaihtoehtoista suuntaa miltä tulevaisuus

voisi näyttää. Nämä 4 skenaariota luotiin yhdessä yhteiskumppaneiden kanssa. (Futurice 2021, 53) Trendien ja skenaaroiden perusteella työryhmä määritteli 7 mahdollisuutta vähittäiskaupalle: 1. aikuisuus ja aikuisuuden uudet tarinat 2. datan inspiroimia tuotteita ja palveluita, 3. ekosysteemeihin perustuvien palveluiden uusi taso, 4. vaikuttajavoiman valjastaminen, 5. digitaalisuus ensin ja vain digitaalisuus, 6. täysin läpinäkyvä toimitusketju sekä 7. pyöreä tarkennus eli kestävien vaihtoehtojen tarjoaminen ja yhteistyö ekosysteemin kanssa. (Futurice 2021, 3)

Futurice koosti 4 skenaariota, jotka kuvaavat seuraavaa sitä, miten vähittäiskaupan asiakaskokemus seuraavan 10 vuoden aikana muuttaa päivittäistavarakauppa. Skenaariot kuvasivat kuluttajien muuttuvia rooleja, kauppiaita, tuotemerkkejä ja logistiikkaa. (Futurice 2021, 4)

Ensimmäisessä skenaariossa jälleenmyyjät ja tuotemerkit ovat hyödyntäneet kaiken vaikuttajayhteistyön voimaa ja fyysiset kaupat nähdään sisällön lähteenä. Kuluttajat luottavat ikäistensä, mikrovaikuttajien ja somevaikuttajiin kulutus päätöksissään. Päivittäistavaroiden hankinta siirtyy verkkoon. Fyysiset kaupat nähdään iloisina paikkoina, jotka tuovat jatkuvuuden, sosiaalisuuden ja turvallisuuden tunteita nopeatempoisessa maailmassa. (Futurice 2021, 6,8) Toisessa skenaariossa kuluttajat tilaavat päivittäistavarat tietopohjaisena palveluna, jossa kuluttajat käyttävä dataan perustuvia henkilökohtaisia palveluita. Päivittäistavaroiden osto perustuu mitattaviin terveys- ja hyvinvointipalvelujen hyötyihin käyttäjille. (Futurice 2021, 12,14) Kolmannessa skenaariossa vähittäiskaupan toimijat operoivat kiihkeiden mielipiteiden ja polarisoituneiden arvojärjestelmien kanssa. Paheneva ilmastonmuutos ja ympäristöilmiöt ovat aiheuttaneet paniikkia synnyttäen vihamielisyyttä ympäristönsuojelijoiden ja perinteisyyden kannattajien välille. Arvot jakavat kuluttajia ja kestävien vaihtoehtojen kasvava kysyntä on laskenut niiden tuotteiden hintoja. Ostaminen on siirtynyt verkkoon ja sitä avustaa ääniavustaja. (Futurice 2021, 18, 20) Neljännessä skenaariossa kaikesta löytyy digitaalinen kopio ja kaikkia merkittäviä muutoksia voi kokeilla virtuaalisesti ennen niiden käyttöönottoa. Kuluttajilla on digitaalinen kaksonen, jolla kuluttajat testaavat erilaisia skenaarioita itsestään, esimerkiksi leikkivät ulkonäöllä ja ruokavalion muutoksilla. (Futurice 2021, 24, 26)

Skenaarioiden pohjalta Futurice nimesi tulevaisuuden kuluttamiseen 23 trendiä. Nämä ja kaantuvat poliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin, oikeudellisiin sekä teknologia- ja ympäristötrendeihin, jotka ohjaavat suuntaa, mitä ostosten teko on vuonna 2030. Trendeinä nähdään mm. sinkkotalouksien lisääntyminen, Z-sukupolvi kasvu kuluttajina, turvallinen ostaminen, terveyden ja kauneuden optimointi, valmistautumisesta (esimerkiksi välttämättömystarvikkeiden hätävarastointi) on tullut normaalia, raittiudesta tullut haluttu tila,

päivittäistavaroista on tullut politiikkaa, verkko-ostaminen on tavallista, päivittäistavarat palveluna esimerkiksi kuukausimaksulla, ääniohjattu ostosten teko, ”viimeisen kilometrin toimitus” esimerkiksi robotin avulla, sosiaalinen mainonta, merkkifanit, vertikaalinen viljely, digitaalinen kaksonen, vesijalanjäljen laskelmat, tietojen suvereenius, virheettömät toimitusketjut ja niin edelleen. (Futurice 2021, 29-53)

Trendien tarkemmassa tarkastelussa korostui digitaalisuus, joka on yhteydessä elämän helpottamisen trendiin. Myös turvallisuus ja vastuullisuus ovat huomioitavia osia. Huomioitavaa on myös ns. Z-sukupolvi sekä sinkkotalouksien määrän ja ostovoiman jatkuva lisääntyminen sekä jääminen pysyvästi maailmaan. Näiden trendien perusteella tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tulee pitää sinkkotaloudet mielessä, esimerkiksi brändien joulun toivotuksissa tulee huomioida yksin elävät. (Rajamäki 2021)

Z-sukupolvi on huomioitavin osa tällä hetkellä. He ovat tällä hetkellä 15-25 vuotiaita, he ovat vanhempia sukupolvia kiinnostuneempia eettisyydestä ja ekologisuudesta sekä heillä on rajaton taito digitaalisista laitteista ja palveluista. (Rajamäki 2021) Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että Z-sukupolven on luotava yhteys nyt. On käytettävä markkinoinnissa ja ylipäänsä näkymisessä niitä sosiaalisen median kanavia, joita z-sukupolvi kuluttaa, kuten nyt vaikka TikTok. Kun tämän hetken nuorimmat kuluttajat ovat päivittäistavara-asiakkaan roolissa, voi nyt luotu muistipohja kaupoista ja kauppiaista ohjata heidän ostopäätöksiään.

Selvityksessä ruokakaupan suhteen nähdään tulevaisuuden trendinä ruokaboksien kotiinkuljetuksen sekä näiden jatkuvien tilauspalveluiden. Tätä voidaan toteuttaa kasaamalla kerätyn tiedon perusteella erilaisille talouksille juuri heidän tarpeitaan vastaavat ruokaostokset. Toinen huomioitava trendi ruokakaupoille saattaa olla kerrosviljely. Kerrosviljelyn avulla säästetään tilaa, vettä ja energiaa älyteknologian avulla. Esimerkiksi artikkelissa mainittiin se, miten kaupat voivat luoda oman farmsinsa, jossa tuotetaan yrtejä ja myydään niitä tuoreeltaan. (Rajamäki 2021)

Toinen todennäköinen trendi liittyy ikäihmisten ruokakauppaostoksiin. Ikäihmiset asuvat usein yksin ja monesti keskustan ulkopuolella, ja kaupassa käyminen saattaa olla heille haasteellista. Tulevaisuudessa kaupat miettivät yhä tarkemmin, kuinka heille pystytään tarjoamaan palveluita kustannustehokkaasti. Asiaa voidaan ratkoa muun muassa uudentlaisilla kotiinkuljetusmenetelmillä. (Rajamäki 2021)

4.2.1 Skenaariot ja heikot signaalit

Mika Kamensky määrittelee skenaarion tarkoitettavan käsikirjoituksen laatimista tulevaisuudesta. Ja koska tulevaisuutta ei pysty varmasti tietämään, tulee laatia useampia

vaihtoehtoja tulevaisuudesta, kuvittelua siitä, miten asiat voivat tapahtua tai miten toivomme niiden tapahtuvan. Skenaarioita voidaan koostaa oman toimialan tasolla, kansantalouden tai maailmantalouden tasollakin, sen mukaan, millä laajuudella tulevaisuutta halutaan käsitellä. Viitekehyksinä voi käyttää esimerkiksi PESTE-tekijöitä ja toimialan kilpailutekijöitä. (Kamensky 2008, 172) Skenaarioiden työstämisen aluksi yritys voi esimerkiksi valita ne ympäristötekijät/muuttujat, joiden katsoo vaikuttavan kaikkein voimakkaimmin liiketoimintaansa ja kuvittelee näille muuttujille 2-5 vaihtoehtoista tulevaisuuden kehitystä. Muuttujia voivat olla esimerkiksi asiakkaat, toimittajat ja kilpailukenttä. Muuttujien kokoamisen jälkeen yritys muodostaa vaihtoehtoisia käsikirjoituksia eli skenaarioita näille muuttujille. Nämä skenaariot voivat antaa tarkentavia sekä uusia näkökohtia uudistettaessa tai toteutettaessa yrityksen strategiaa. (Kamensky 2008, 172–173)

Toimintaympäristön analysointia tulevaisuuden osalta kutsutaan skenaariotyöskentelyksi. Skenaarioita hahmotetaan usein pienryhmissä, joiden tavoitteena on kehittää joukko vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja ymmärtää niitä tapahtumasarjoja sekä vaikutussuhteita, joiden kautta uskotaan tulevaisuuden rakentuvan. (Kautto ym. 2008, 59–60) Skenaariotyö voi toimia ajatusmallina, strategiavalinnan perustana sekä varoitusmekanismina. Työn kautta voidaan nähdä paremmin erilaisia näkökohtia liittyen haluttuun tai mahdolliseen tulevaisuuteen ja sen avulla voidaan myös arvioida nykyisten toimenpiteiden ja päätösten seurauksia. Haluttujen ja mahdollisen skenaarioiden lisäksi, skenaarioita voidaan siis käyttää myös varoitusmekanismeina, jolloin löydetään varoitettavat asiat tarpeeksi ajoissa, että pystytään välttämään ongelmien syntyminen. (Kamensky 2008, 173–177)

Heikolla signaaleilla ilmiöitä niiden alkuvaiheessa. Ilmiöitä, joiden tapahtuman todennäköisyys on alhainen, mutta seurannaisvaikutukset voimakkaat. Ne myös syntyvät usein oman toimialan ulkopuolella, joten monesti niiden tunnistaminen on vaikeaa. (Kamensky 2008, 178–179) Heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulkinta on tavallisesti liitetty skenaarioiden työstämiseen. Heikot signaalit ovat usein vaikeasti havaittavia yrityksen sisäisiä tai ulkoisia varoitusmerkkejä, joita pidetään aikaisena informaationa tulevasta tapahtumasta tai trendistä. Signaaleja voi tunnistaa seuraamalla esimerkiksi mediaa, asiakkuuksia tai kilpailijoita. Tämän vuoksi vähittäiskaupan trendien sekä asiakkaiden tarpeiden muuttumisen seuranta on tärkeää vaihtoehtoisten ennusteiden luomiseksi. (Kautto ym. 2008, 59–60) Monet nykyajan merkittävistä ilmiöistä ovat syntyneet nopeasti, kuten internet ja mobiili. Esimerkiksi asumiseen, energiaan ja vapaa-aikaan liittyvät asiat ovat muuttaneet autoilua mm. citymaastureiden sekä hybridi- ja sähköautojen hurja kasvu liikenteessä. Näistä on ollut taustalla heikkoja signaaleja, joihin reagoineet ovat päässeet vaikuttamaan kilpailuasetelmiin voimakkaasti. Yritykset, jotka eivät jää odottamaan vahvoja signaaleja, pystyvät ennakoimaan tulevaa kehitystä jo aiemmin sekä näin ollen saavat etua kilpailuasetelmissä.

(Kamensky 2008, 178) Heikkojen signaalien kytkentää yrityksen strategiatyöskentelyyn sekä sen tarpeellisuutta yritysکوhtaisesti kannattaa kuitenkin miettiä signaalien hahmottamisen vaativuuden vuoksi (Kamensky 2008, 179).

Vähittäiskauppaan liittyen painottaisin skenaarioiden hahmottamista erityisesti asiakasrakenteisiin sekä viestintään liittyen. Jo pidemmän aikaa on kotitalouksien koot pienentyneet, asutus keskittynyt asutuskeskuksiin ja iäkkäämpi osa asiakkaista on suurin ikäluokka, ja osissa kaupoista myös suurin asiakasryhmä. Lisäksi vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat muodostuneet tärkeiksi vaikuttajiksi päätösten teossa, ja näitä vahvistaa osaltaan monikanavaisuuden sekä tietotekniikan kehittyminen. Edellä mainitut ovat tärkeitä osioita tämän päivän toimintaympäristössä ja tulevat olemaan sitä jatkossakin, mutta tulevatko muuttumaan? Strategiaa suunnitellaan usein 3-5 vuoden päähän, joten skenaariotyöskentelyä on aiheellista suorittaa toiminnan suunnittelun helpottamiseksi sekä trendeissä mukana pysymiseksi. Kehityksestä jääminen hidastaa kuitenkin myynnin kehittymistä.

4.3 Päivittäistavarakauppa

Tässä tutkimuksessa tutkitaan päivittäistavarakaupan alalla toimivia monikauppiaita. Päivittäistavaroita ovat elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä, kuten esimerkiksi kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäinen kosmetiikka. Elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaisymyynnistä on noin 80 prosenttia. Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan yleensä itsepalveluperiaatteella toimivaa päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää marketmyymälää. (PTYb) Marketmyymälöitä on erilaisia kiinteitä myymälätyyppejä, joita ovat hypermarketit tavaratalot, supermarketit sekä lähikaupat. Näiden lisäksi päivittäistavaroita tarjoavat esimerkiksi liikenneasemat (huoltoasemamyymälät), elintarvikkeita myyvät halpahallit sekä vielä muutama Suomessa liikenneöivä myymäläauto. (Heinimäki 2006, 18) Myymäläautojen vähenemiseen on luultavasti vaikuttanut niiden käyminen tarpeettomiksi mm. myymäläautojen totutun toimintaympäristön, haja-asutusalueiden autoistumisen vuoksi. PTY:n myymälöiden lukumäärä myymälätyypeittäin tilaston mukaan 1.1.2021 myymäläautoja- ja veneitä oli käytössä enää 3 kappaletta (PTYc). Ruokatarvikkeiden kuljettaminen lähelle asiakasta on kuitenkin edelleen olemassa ja yleistynytkin valtavasti viime vuosina. Osittain Covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian ja sen torjumiseksi asetettujen rajoitusten vuoksi, päivittäistavarakaupat perustivat ruoan verkkokauppoja nouto- sekä kotiintoitumisasiakkaille. Verkkokaupan suosio räjähti heti ja suosio on jatkunut tasaisena.

Myynnin keskittyminen isoihin myymälöihin on ollut jo pitkään hyvin tyypillistä Suomen päivittäistavaramarkkinoille. Yli 68% myymälöiden markkinoista tulee yli 1 000-neliöisten myymälöistä. Taajamien kuluttajien valtakunnallisen elintarvikehuollon päävastuu on suurilla

myymälöillä, kun taas pienemmillä myymälöillä on maamme asuttavuuden kannalta tärkeä tehtävä ja myyntivolyymiaan suurempi merkitys paikallisen elintarvike- ja päivittäistavara-tarjonnan järjestämisessä. Kaupan ketjuille tuo haasteita väestön ikärakenteen ja kulutus-tottumusten muutokset muuttoliikkeen kanssa. Nämä muutokset asiakastarpeissa sekä päi-vittäistavarakaupan kilpailutilanne ovat johtaneet myymäläkoon kasvuun. Suuremmat ja te-hokkaammat kaupat vastaavat paremmin asiakkaiden odotukseen monipuolisista valikoi-mista ja edullisimmista hinnoista. (Ptyb) Myös työskentely suurissa myymälöissä on tehok-kaampaa ja säästää kustannuksia. Yhteiskunnan rakennemuutokset, kuten väestön ikära-kenteen ja kulutustottumusten haasteet, aiheuttavat myös kaupan alalle rakennemuutoksia myymäläverkossa. Kannattavat ja elinkelpoiset jatkavat toimintaansa ja kannattamattomat lopettavat. Kauppa keskittyy keskuksiin, jolloin asuinalueille jää lähikauppoja ja kioskeja. (Heinimäki 2006, 20) Myymäläverkon muuttumisen sekä kehittymisen myötä syntyy uusia myymälätyyppejä ja liiketoimintakonsepteja. Heinimäki kirjoitti vuonna 2006 kirjassaan Kau-pan toimintaympäristö, miten kaupan myymäläverkon kehityksessä on selvästi näkynyt kaupunkialueiden korttelimyymälöiden katoaminen kannattamattoman toiminnan vuoksi. Heinimäki ei nähnyt päätelistettä tälle kehitykselle. (Heinimäki 2006, 21) Kuitenkin kun kat-sotaan tämän päivän tilannetta kaupunkialueiden päivittäistavara-kauppojen osalta, voidaan havaita niitä edelleen löytyvän, paikoin jopa hyvinkin runsaasti. Monikauppa-konseptilla on pystytty säilyttämään korttelikaupat sekä niiden kannattava toiminta. Resurssien sekä ris-kien jakautuminen useamman yksikön osalle yhden kauppiaan osalta on edesauttanut myy-mälöiden pysymistä kannattavina sekä kehittymisen jatkumista.

Vuonna 2020 Market-tyyppisten myymälöiden lukumäärä oli 2763 kappaletta, kun vuonna 1978 kokonaismäärä oli 9398. Ketjuuntuminen hankinnan ja logistiikan kanssa ovat omi-naista suomalaiselle päivittäistavara-kaupalle. Laajassa ja harvaan asutussa maassa pää-seminen logistiseen tehokkuuteen edellyttää suureksi koottuja volyymeja. Heikkous tämän tuottamisessa merkitsisi asiakkaalle pienempiä valikoimia, korkeampia hintoja sekä huo-nompaa palvelua ja saavutettavuutta. (PTYb) Monikauppamallissa voidaan nähdä, useam-man pienemmän yksikön keskittämällä yhdelle kauppiaille, vastaavia tehokkuuden tuo-mia kilpailuetuja verrattuna yhden kaupan kauppiaille.

NielsenIQ:n tuottaman Päivittäismyymälärekisterin mukaan vuonna 2020 Suomen päivi-ttäistavaramyynnin arvo ylitti 20,2 miljardia euroa. Covid-19 viruksen myötä ateriointi siirtyi enemmän kotioloihin, jonka vuoksi päivittäistavaramyymälöiden myynnin volyyymi kasvoi 6,6% edellisvuoteen verrattuna. NielsenIQ:n mukaan tämä oli selvästi voimakkain volyymin kehitys sen yli nelikymmenvuotisen tilastoinnin aikana. Myynnin arvo puolestaan nousi 8,4%; vain 1980-luvun alussa kasvuvauhti on ollut kovempi. (NielsenIQ)

Suomessa toimivista päivittäistavaraketjuista eniten päivittäistavaramyyntiään kasvatti K-ryhmä, +9,5%. Sen markkinaosuus oli 36,9% ja kasvoi viidettä vuotta peräkkäin. K-ryhmään kuuluvista ketjuista vahvimmin kehittyi K-Citymarket, jonka myynti kasvoi edellisvuoteen verrattuna +12,2%. (NielsenIQ)

4.3.1 Verkkokauppa

Verkkokauppatilaukset, niiden noutojen sekä toimitusten määrät suoraan asiakkaan kotiin suorastaan räjähtivät keväällä 2020 kun Covid-19 alkoi levitä Suomessa. Verkosta ostamisen suosio oli kasvanut erityisesti erikoiskaupassa. Vuonna 2019 suomalaiset ostivat digitaalisesti vähittäiskaupan tuotteita koti- ja ulkomailta noin 4,5 miljardilla eurolla. Vuoteen 2018 verrattuna kasvua euroissa oli 12 prosenttia. Vuoden 2020 kasvuksi, ennen koronaviruksen voimakasta leviämistä Euroopassa, ennustettiin olevan noin 11 prosenttia. (Kaupan liitto 2020)

Verkkokaupasta ostettavien elintarvikkeiden ja päivittäistavaroiden kauppa kasvoi rajusti vuonna 2019, arvon ollessa noin 110 miljoonaa (Kaupan liitto & NielsenIQ). Suurimmat verkkokaupat jopa kaksinkertaistivat nettomyyntinsä, mutta esimerkiksi Alkon, joka on ollut yksi suurimmista elintarvikkeiden verkkokaupoista, verkkomyynnin kasvu oli hillitympää kuin muun päivittäistavarakaupan. Päivittäistavaroiden digiostokset koti- ja ulkomailta, joihin myös alkoholin digitilaukset sisältyvät, olivat noin 0,8 prosenttia verrattuna suomalaisen päivittäistavarakaupan liikevaihtoon. Vuonna 2019 päivittäistavaroiden digiostokset ilman alkoholitilauksia kasvoivat lähes 60 prosenttia. (Kaupan liitto 2020) Keväästä 2020 vallinneet poikkeusolot saivat aikaan merkittävän kasvuloikan päivittäistavaroiden verkkokaupassa. Verkkomyynnin arvo kasvoi 395 miljoonaan euroon edellisvuoteen verrattuna. Näin verkkokaupan osuus päivittäistavaroiden myynnistä yli kolminkertaistui. Koko päivittäistavaramyynnin kasvusta verkkokauppa toi vajaan viidenneksen. (NielsenIQ)

”Kuten finanssikriisissä myös koronaepidemian aikana päivittäistavara- ja marketkauppa todennäköisesti kasvavat, ja myös ruoan verkkokaupan kasvu vauhdittuu entisestään. Monet verkkotilauksia nyt kokeilevat jäävät asiakkaiksi myös epidemian jälkeen, ja ruoan verkkokauppa tulee hypähtämään uudelle tasolle”, ennakoi Kaupan liiton pääekonomisti Jaana Kurjenoja vuonna 2020 Kaupan liiton tiedotteessa ”Suomalainen verkkokauppa valtaa markkinoita”. (Kaupan liitto 2020)

4.4 Kaupan toimintaympäristö

Kaupan myymälärakenteeseen vaikuttavat toimintaympäristön muutokset. Näistä suoraan ja eniten vaikuttavia ovat väestön kasvu ja muuttoliike, ostovoiman kasvu, kulutuksen kasvu

ja sen rakenteen muutos sekä muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Välillisesti vaikuttavat muun muassa perhekoon pieneneminen, yhden hengen ruokakuntien lisääntyminen, työttömyys, pätkätyösuhteiden suuri määrä, hyvinvoinnin ja syrjäytymisen äärimmäisyydet, koulutustason nousu, tulotason kasvu, kestävän kehityksen vaatimukset sekä ympäristöasioiden huomioiminen. Myös lainsäädäntö muokkaa toimintaympäristöä. Suurimmat vaikutukset aiheutuu lainsäädännöllä ja maankäytön suunnittelulla. (Heinimäki 2006, 22)

4.5 Covid19-pandemian vaikutukset

Alkuvuodesta 2020 puhjennut koronaviruksen aiheuttama Covid19-pandemia vaikutti kuluttajien ostokäyttäytymiseen. 12.3.2020 kuluttajiin iski ennen näkemätön hamstrausvimma. Maailman terveysjärjestön johtaja oli ilmoittanut edellisenä päivänä koronavirusepidemian muuttuneen pandemiaksi. Globaali kriisi vaikutti ihmisiin. Vessapaperi, tonnikala, makaronit sekä muita pitkään säilyviä tuotteita hamstrattiin kaupoista niin, että kauppojen hyllyt olivat pitkään tyhjinä, tavarantoimittajat eivät kyenneet vastaamaan yllättävään kysynnän kasvuun. Ylen uutisessa K-kauppias Sami Hertellin mukaan poikkeuksellinen ja arvaamaton tilanne osoitti kauppiaiden voiman. He ajoivat itse pakettiautoilla tavaraa tavarantoimittajilta kaupoille. (yle 2020) Hamstrausvimma on jotain, mihin ei kukaan olisi osannut varautua tai osannut edes aavistaa globaalia pandemiaa. Tämä osoittaa kauppiuuden notkeutta ja mahdollisuutta nopeisiin tilanteen muutoksiin reagoiteihin.

Arvopaperi.fi sivun julkaisussa Kesko Oyj:n Mikko Helander kertoo, että koronapandemian vaikutukset päivittäistavarakauppaan vaihtelivat. Kauppiasmallin avulla Kesko pystyi vastaamaan ketterästi poikkeustilanteeseen. Ensimmäisellä vuosineljänneksellä vuonna 2020 ruoan vähittäismyyntin kasvoi vahvasti sekä K-ruokakaupoissa että K-ruoka.fi-verkkokaupassa. Maaliskuussa K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti kasvoi kaikissa ketjuissa ja kasvu oli 9,8 %. K-ruoka.fi:stä tuli Suomen suurin ruoan verkkokauppa. Verkkokaupan kasvu oli korkeimmillaan yli 800 % viikkotasolla. (Arvopaperi 2020a)

Tilanne jatkui selvässä kasvussa myös toisella neljänneksellä. Helanderin mukaan päivittäistavarakaupan hyvin toimiva strategia auttoi myös poikkeustilanteessa. Ruoan vähittäismyynti oli kasvanut huhti-kesäkuussa 12,3 %, markkinaosuuden jatkaen kasvuaan vieläkin vahvempana. Myynti kasvoi kaikissa K-ruokakauppaketuissa sekä verkkokaupassa, jossa kasvu kesäkuussa oli yli 500 %. (Arvopaperi 2020b)

Covid-19 pandemia korosti myös päivittäistavarakaupan merkitystä yhteiskunnan huoltovarmuuden turvaamisessa. Huoltovarmuudella tarkoitetaan varautumista mahdollisiin kriiseihin ja häiriötilanteisiin sekä jatkuvuudenhallintaa turvaamalla yhteiskunnan ja

elinkeinoelämän toimivuus sekä ihmisten turvallinen arjen eläminen. Huoltovarmuutta ylläpidetään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa yhteistyössä. (PTYa) Suomen Valtioneuvoston 17.3.2020 julkaistussa tiedotteessa oli koottu listaus yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisten alojen henkilöstöstä. Kriittisten henkilöiden listausta käytettiin mm. etäopetukseen muutetun peruskouluopetuksen yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisillä aloilla työskentelevien lasten lähiopetuksen järjestämiseksi. Kriittisten alojen listauksessa olivat myös kauppa, kaupan logistiikkakeskukset ja kuljetus. (Valtioneuvoston kanslia)

5 Liiketoimintaosaaminen

Vähittäiskaupassa liiketoimintaosaaminen on yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä kaupalle. Vähittäiskaupassa, niin kuin monella muullakin alalla, liiketoimintaosaaminen muodostuu liiketoiminnan kokonaisuuden, sen osien sekä näiden välisten suhteiden vuorovaikutuksen käytännön ymmärtämisestä, tuntemisesta ja toteuttamisesta. (Kautto ym. 2008, 11) Nämä ovat ratkaisevia toimia kaupan kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen syntymiseksi (Kautto ym. 2008, 17).

Kautto, Lindbloma ja Mitronen kirjassa Kaupan liiketoimintaosaaminen kokosivat taloudellista menestystä tavoittelevien organisaatioiden kannattavaan ja kestävään johtamiseen tähtäävän liiketoimintaosaamisen keskeisiksi osa-alueiksi:

1. *kaupan strategiset analyysit*
2. *liiketoimintamalli toiminnan perustana*
3. *kaupan toimialatason strategiset linjaukset ja päätökset*
4. *kaupan ketjutason strategiset linjaukset ja päätökset*
5. *kaupan operatiivinen liiketoimintaprosessien johtaminen, ohjaus ja toimeenpano strategisten määritysten mukaisesti*
6. *kaupan arvoketjun toiminta*
7. *liiketoiminnan johtaminen ja ohjaus.* (Kautto ym. 2008, 203-204)

Kaupan alan henkilöstön liiketoimintaosaaminen tulee muodostumaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi kilpailussa menestymisen kannalta. Tämä merkitsee hyvin koulutettujen, osaavien ja tehtäviinsä sitoutuneiden sekä motivoituneiden ihmisten sijaintia kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla johtamisen tasoilla. Tämän varmistaminen sekä henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi sekä suoritustason parantamiseksi, on yksi esimiesten ja johdon tärkeimmistä tehtävistä. (Kautto ym. 2008, 204)

Liiketoimintaosaaminen edellyttää määrätietoista ydinosaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä jatkuvan oppimisen sekä osaamisvaatimusten mukaisesti ihmisten kehittämisestä (Kautto ym. 2008, 18). Liiketoimintaosaaminen vaikuttaa yritysten toiminnan, strategioiden ja uudistusten muodostumiseen sekä niiden toimeenpanemiseen (Kautto ym. 2008, 11).

Kaupan toimintaympäristön muuttuminen on riippuvainen asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen muutoksista. Tämän vuoksi asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa tapahtuvia muutoksia on tärkeää seurata, ennakoida ja analysoida jatkuvasti nykyisen tilanteen lisäksi tulee myös arvioida tulevia trendejä ja muutoksia. Niin tulevien kuin nykyistenkin

tarpeiden ja käyttäytymisen muutosten tunnistaminen on koko ajan vaativampaa. Asiakkaiden tarpeet sekä kulutustyyli ovat vaikeammin ennakoitavia johtuen liikkuvuuden lisääntymisestä, ostovoiman kasvusta sekä monimuotoisen mediankäytön kasvusta. Asiakassegmenttien määrä on lisääntynyt ja perusasiakkaan sijaan, voidaan määritellä monia eri segmenttejä ostokäyttäytymisen perusteella. (Kautto ym. 2008, 13-14)

Liiketoimintaosaaminen, tiedolla johtaminen ja sen vaatimat kyvykkyydet ovat tärkeässä roolissa kaupan liiketoiminnan sekä koko sen arvoketjun kehittämisessä ja johtamisessa. Tiedolla johtaminen voidaan nähdä yhtenä kaupan keskeisenä kilpailutekijänä. Uudenlainen ajattelu ja osaaminen ovat tarpeellisia liiketoiminnan muutoksissa ja kehityshankkeissa, muun muassa liittyen henkilöstöratkaisuihin, henkilöstön koulutukseen sekä valmentamiseen. (Kautto ym. 2008, 67) Liiallinen itsetyytyväisyys ja oman toiminnan yliarviointi yhdessä ympäristötekijöiden merkityksen aliarvioiminen, esimerkiksi kilpailijoiden sekä asiakkaiden kannalta, ovat vaarallinen yhdistelmä. Tältä välttyäkseen ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta, tulee kaupan olla selvillä omasta osaamisestaan ja resurssivarannostaan. (Kautto ym. 2008, 64) Liiketoimintaosaamisessa ei myöskään riitä, että kukin toimija hallitsee ja optimoi vain omaa toimintaansa. On pystyttävä johtamaan sekä ohjaamaan koko arvoverkosta kumppaneilta asiakkaalle asti menestyksekkäästi. Tämä vaatii oman liiketoiminnan johtamisen rinnalla strategisten kumppanuuksien sekä verkostojohtamisen hallintaa. (Kautto ym. 2008, 206)

5.1 Liiketoimintamalli

Tarkoittaa toiminnan logiikkaa ja perustaa, joka muodostuu yrityksen mission määrittely, strategisten tavoitteiden ja valintojen, operatiivisen toiminnan sekä verkostojen johtamisen kokonaisuudesta (Kautto ym. 2008, 22). Merkittävä osa liiketoimintaosaamista on oikean liiketoimintamallin valitseminen. Huolimatta vähittäiskaupan monin osin uudistuneista sekä kehittyneistä kilpailukeinoista, on kaupan todellinen kilpailukyky riippuvainen oikein valitusta liiketoimintamallista sekä sen toimeenpanosta, johtamisesta ja kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Oikean liiketoimintamallin valinnassa on otettava huomioon yrityksen tarkoituksen määrittely sekä operatiivisen toiminnan, verkostojen johtamisen, strategisten tavoitteiden ja valintojen kokonaisuus. (Kautto ym. 2008, 16-17)

Oikean liiketoimintamallin valinta on välttämättömyys kilpailussa pysymiselle, mutta pärjätäkseen siinä, on pystyttävä ylläpitämään sekä parantamaan olemassa olevia resursseja. Liiketoimintamallien erot pienenevät ja toimintaa ohjaavien liiketoimintamallien sekä tietojärjestelmien samankaltaistuminen muuttaa kilpailua entistä enemmän osaamisperustaiseksi kilpailuksi. Tästä johtuen dynaamiset kyvykkyydet, jatkuva koulutus ja oppiva organisaatio muodostuvat kilpailueduiksi. (Kautto ym. 2008, 17)

5.2 Ketjuliiketoimintamalli

Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa yhdenmukaisesti määritellyillä ketjukonsepteilla toimivaa ketjua, jossa ketjuyksilölle eli ketjun johdolle on keskitetty olennaisten asioiden päätöksenteko. Ketjuliiketoimintamallissa ketjua koskevissa strategisissa päätöksissä, ketjun perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa, päätösvalta on ketjua johtavalla yrityksellä. (Kautto ym. 2008, 72) Vähittäiskaupan ketju muodostuu itsenäisistä yrityksistä ja niiden yhteiselimenä toimivasta keskusyksiköstä. Ketju on yhteistoimintaan perustuva, sopimus pohjainen vapaaehtoinen yhteenliittymä, jonka toiminnalle on ominaista yhteisostot, yhteismarkkinointi ja ketjuun kuuluvien jäsenliikkeiden samanlaiset tuotevalikoimat sekä yhteinen liiketunnus. Ketjutoiminnan kehittäminen, prosessien tehostaminen sekä pitkäjänteinen kauppapaikkojen hankinta ovat perustana ketjujen menestymiselle. (Heinimäki 2006, 109–110) Kuluttajalle ketjutoiminta näkyy esimerkiksi ketjun kauppojen samankaltaisena tavaravalikoimana, hintatasona, palvelutasona, markkinointina ja myymäläilmeenä (Kautto ym. 2008, 72).

Ketjutoiminnan etuja kaupalle ovat keskitetyt hankinnat ketjun kautta, joka mm. takaa riittävät volyymit ostoetuihin, ketjumainonnan aikaansaamat säästöt sekä keskitetyn ohjauksen ja johtamisen avulla saavutetut erilaiset kustannussäästöt. Haitaksi voi muodostua paikallisen asiakasrakenteen riittämätön huomioiminen ja paikallisen hinnoittelun sekä kilpailutilanteen riittävä huomioiminen. Tavarantoimittajalle ketjuuntumisen hyötynä voi olla se, että sopijapuolia on vain yksi eli ei tarvitse tehdä sopimuksia jokaisen kauppiaan kanssa erikseen ja sopimukset voidaan tehdä vuosisopimuksina, jotka tuovat logistisia etuja ja markkinointisäästöjä. Ketjuuntuminen voi aiheuttaa myös haittoja tavarantoimittajille silloin, kun pienillä tavarantoimittajilla ei ole resursseja vuosisopimukseen ja näin ollen niiden on vaikea päästä mukaan ketjun valikoimiin. (Heinimäki 2006, 110–111)

Ketjuliiketoiminnan johtaminen on hyvin erilaista verrattuna johtamiseen tukku-vähittäiskaupamallissa. Johtamiseen vaikuttaa ketjun verkostomainen rakenne tuoden sille erilaisia haasteita. Ketjujohtaminen on prosessijohtamista, jossa operatiivisen toiminnan lähtökohta on perusmääritetty konsepti. Ketjutoiminnan johtamiselle on ominaista sen liiketoimintamallin rakenteen noudattaminen yksiselitteisesti eikä sooloilua sallita ilman ylimmän johdon hyväksymistä. Ketjun toiminnassa mukana olevat ihmisten on ymmärrettävä, mitä ketjuliiketoiminta tarkoittaa kokonaisuudessaan sekä sisäistämään sen arvot ja tavoitteet. Toiminnassa pyritään yksinkertaisen selkeään tehokkaaseen toimintaan keskitettyjen toimintojen, keveän ja yksinkertaistetun organisaatorakenteen ansiosta. Koska ketjun verkosto koostuu juridisesti kahdesta eri yrityksestä ja koko ketjussa on satoja yrittäjiä

yrityksineen, voi ketjuliiketoimintamalli toimia vain, kun ketjuyrittäjät pystyvät ja haluavat johtaa ketjumallin prosessien toimintoja omissa kaupoissaan. (Kautto, Lindblom 2004, 35-36.)

Kaupan ketjuuntuminen turvaa yhteiskunnalle lähikauppojen toiminnan jatkumisen (Heinimäki 2006, 111). Vähittäiskaupassa kilpailu on ketjujen välistä. Suomessa päivittäistavara-kauppaa hallitsevat K-ryhmä, S-ryhmä ja Lidl. Riippumatta verkoston rakenteellisista ratkaisuista, ketjujen välisessä kilpailussa menestymiseen vaaditaan toimintaa kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla (Kautto, Lindblom 2004, 46).

5.3 Ketjukonsepti

Ketjukonsepti on kilpailustrategian mukaisesti mallinnettu, kirjattu ja testattu liiketoimintamalli (Heinimäki 2006, 174). Ketjukonsepti määrittelee koko toimintaketjussa kokonaisvaltaisesti tavararyhmähallinta- ja markkinointiprosessit. Voimakas asiakaslähtöisyys on kuitenkin avainasia kaikessa konseptin mukaisessa tekemisessä. Asiakkaiden tarpeet, ostokäyttäytyminen, elämäntyyli ja arvostukset määrittävät ketjukonseptia, joita on erilaisia eri kilpailusegmenteissä. Erilaiset ketjukonseptit tavoittelevat erilaisia kohderyhmiä. Ketjuun kuuluvien yritysten toiminta perustuu konseptin määrittämiselle, eikä niillä ole itsenäistä päättävävaltaa ketjukonseptin määrittelemisiin asioihin. Yrittäjä rakenteisissa ketjuissa yrittäjällä on suurempi vapaus päättää kauppakohtaisista asioista, kuten suunnitella paikallista markkinointia, ottaa hinnoittelussa huomioon vallitseva hintataso esim. suhteessa lähimpään kilpailijaan ja lisätä paikallisia tuotteita valikoimiinsa ketjuvalikoimaa täydentämään. (Mynttinen 2007, 12-13)

Ketjukonseptille on ominaista jatkuva kehittäminen. Konseptia varten on olemassa säännöllisin välein uudistettava ja ajantasaistettava ketjukäsikirja, joka sisältää kaiken ketjukonseptin mukaisen toiminnan toteuttamiseen vaadittavista toiminnoista. (Heinimäki 2006, 174)

Operatiivisten liiketoimintaprosessien määrittelyn ja niiden organisoinnin lähtökohta on ketjukonseptin strateginen määrittely (Kautto ym. 2008, 111). Operatiivisia prosesseja ovat asiakasprosessit, logistiset prosessit, tuoteprosessit ja tukiprosessit. Prosessien avulla pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta sekä saavuttamaan etuja resurssien käytössä. Esimerkiksi edellytys ketjubrändin rakentamiselle, on asiakasprosessin keskitetty hallinta. Asiakassegmenttien lisäksi asiakaskunnan rakenteiden muuttuminen ja maantieteellinen sijoittuminen vaikuttavat liiketoiminnan suunnitteluun. Ikääntyneiden määrä kasvaa, pienten talouksien määrä lisääntyy ja asutus keskittyy kasvukeskuksiin sekä alueellisesti kaupunki-keskustoihin. Yhtenä vastauksena näihin muutoksiin on kehitetty asiakasryhmien mukaan

kohdennettuja ketjukonsepteja. (Kautto ym. 2008, 14-15) Ketjukonseptissa määritellään ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu- ja markkinointiviestintästrategiat. Määritelmä sisältää vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. (Kautto ym. 2008, 26) Ketjukonseptin strategian määrittelyyn liittyy ketjutason sekä toimialatason strategiat. Strategiaan valitaan ketjukonseptin asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija.

Asiakaskohtaamisiin myymälöissä konkretisoituu toimiala- ja ketjutason strategiat. Myymälässä asiakas kohtaa ja kokee sen, mitä strategiassa on suunniteltu. Jotta suunniteltu strategia saadaan halutunlaisena esiin asiakkaalle, tulee myymäläkonseptin tukea strategiaa sekä myymälälle suunnattuja vahvuuksia. (Kautto ym. 2008, 37)

Myymäläkonsepti määrittelee myymälän sisäiset perusratkaisut tavoitteena vahvistaa ja korostaa ketjukonseptin asiakaslupauksia ja tuottaa oikeita, vahvuuksien mukaisia mielikuvia. Myymälän sisäiset ratkaisut tarkoittavat tavararyhmien sijoittelua ja keskinäisiä synergioita, palvelupisteitä ja alakonsepteja sekä kohtaamisjärjestystä, käytävälinjauksia, opasteita, valaistusta, visuaalisia ratkaisuja ja kaluston määrittämiä kaikkine yksityiskohtineen. (Kautto ym. 2008, 27)

Tavallisesti ketjukonsepteja luokitellaan sijainnin tai myyntipinta-alan perusteella, mutta myös sen perusteella, minkälaisia tarpeita ne palvelevat. Tarvetilanteita, joita palvelemaan voidaan suunnata ketjukonsepteja, ovat esimerkiksi nopean ostamisen, viikonloppuostamisen, elämyksellisen ostamisen tai vaikka ajanvieteostamisen ketjukonsepti. (Kautto ym. 2008, 91–92) Tavaratalot ovat monen alan tavaroita myyviä vähittäismyymälöitä, joiden pinta-ala on vähintään 2 500 neliötä, eikä minkään tavararyhmän myyntipinta-alan osuus ylitä puolta kokonaispinta-alasta (Kautto 2008, 91). Hypermarketit ovat monen alan tavaroita myyviä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimivia vähittäismyymälöitä, joiden myyntipinta-ala on yli 2 500 neliötä (Kautto 2008, 91). Myynnin painopiste on päivittäistavaroissa, mutta elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta (Kautto 2008, 91). Supermarketit ovat pääosin itsepalveluperiaatteella toimivia ruoan myyntiin keskittyneitä päivittäistavaramyymälöitä, joiden myyntipinta-ala on vähintään 400 neliötä ja elintarvikkeiden osuus yli puolet myyntipinta-alasta (Kautto 2008, 91). Lisäksi on market-tyyppiset myymälät, joiden myyntipinta-ala on alle 400 neliötä ja elintarvikkeiden osuus on enemmistö myyntipinta-alasta. (Kautto ym. 2008, 91)

Tämä tutkimus käsittelee Kesko Oyj:n ketjuun kuuluvien ruokakauppioiden henkilöstöjohtamista, joten on oleellista käsitellä lyhyesti K-ruokakauppojen konsepteja. K-ruokakauppa-konseptit tarjoavat kuluttajille heidän erilaisia tarpeitaan täyttäviä palveluita hypermarketeista lähipalveluihin (Kautto ym. 2008, 93). K-ruokakauppakonseptien keskeiset piirteet asiakaslupauksineen ovat:

- *K-Citymarket on suomalainen moderni hypermarket, joka tarjoaa monipuoliset valikoimat käyttötavarasta sekä elintarvikkeista. Citymarketteja on tällä hetkellä 81 kappaletta ja niissä toimii kauppiasyrittäjä. ”K-Citymarket - Aikasi arvoinen kauppa.” (Kesko 2021a)*
- *K-Supermarketeissa kauppias henkilökuntineen rakentaa kauppansa valikoima oman asiakaskuntansa mukaan tarjoten runsaasti sekä paikallisia lähituotteita että erikoisuuksia. (Kesko 2021a) Kilpailuetuja ovat vahva ruokaosaaminen ja monipuoliset tuorevalikoimat (Kautto, 2008, 94). K-supermarket ketjuun kuuluu lähes 250 kauppa. ”Tavallista parempi ruoka-kauppa”. (Kesko 2021a)*
- *K-Market on persoonallinen, palveleva, paikallinen ja lähellä oleva lähikauppa, moderni uuden ajan kyläkauppa. K-Market ketju muodostaa Suomen kattavimman lähikauppaverkoston lähes 800 kaupallaan. ”Oman kylän kauppa.”*
- *Nesteen Neste K-liikenneasemat tarjoavat asiakkaille palvelua. Verkostoon kuuluu yli 70 kauppiasvetoista liikenneasemaa. ”Paremmän pysähdyksen taktiikalla.” (Kesko 2021a)*

6 Organisaation esittely

Kesko on yksi Pohjois-Euroopan johtavista vähittäiskaupan toimijoista, joka muodostaa K-kauppiaiden kanssa K-ryhmän. K-ryhmän vuoden 2020 vähittäismyynti oli n. 14 Mrd. euroa. Ketjutoimintaan kuuluu yli 1800 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa sekä Puolassa työllistäen n. 39 000 työntekijää. (Kesko 2021b)

Suomessa Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli päivittäistavarakaupassa ja rautakaupassa on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus oli noin 49 % Keskon liikevaihdosta vuonna 2020. Autokauppa on Keskon omaa vähittäiskauppaa. Yritysasiakaskauppa on kasvava ja merkittävä osa liiketoimintaa. Yritysasiakaskauppaan kuuluvat mm. foodservice sekä rakentamisen ja talotekniikan B2B-kauppa. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Kansainvälisen toiminnan osuus oli 15 % vuonna 2020. (Kesko 2021b)

Kesko vastaa toimintamallin ja kauppakonseptien jatkuvasta kehittämisestä, ketjutoiminnan ohjauksesta, ketjuvalikoimiin kuuluvien tuotteiden hankinnasta sekä kauppapaikkaverkostosta. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastyytyväsyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan kannattavuudesta ja tuloksellisuudesta. Kauppias laatii oman kauppansa liikeidean, jolla tuotetaan lisäarvoa erottautumalla kilpailijoista. Monikaupamalli tuo synergiaetua esimerkiksi johtamisessa, henkilöstöresursoinnissa ja tavarastrategiassa. (Kesko 2021b)

Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa ja markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa. Kasvustrategian perustana ovat kauppakohtaiset liikeideat, tiedon laaja hyödyntäminen ja vahva digitaalinen osaaminen sekä tehokkaat prosessit. (Kesko 2021c) Osana prosessien tehostamista voidaan pitää monikauppiasmallia ja sen vaikutusta tämän tutkimuksen kohteena olevaan henkilöstöresurssien vahvuuksiin. Vuonna 2020 oli toiminnassa 1167 kauppiasvetoista K-ruokakauppaa (Rantatupa 2021). PTY:n ketjujen päivittäistavaramyyntiin tilaston mukaan, vuoden 2020 lopussa K-ryhmään kuului K-marketteja 769 kappaletta, K-supermarketteja 241 ja K-Citymarketteja 81. Päivittäistavaroiden euromääräinen myynti jakaantui melko tasaisesti suuremman neliökoon ketjujen välillä. K-market 2 278 meur, K-supermarket 2 538 meur ja Citymarket 2 537 meur. (PTYd)

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Kesko jatkaa johtavan asemansa vahvistamista Pohjois-Euroopassa. Kasvustrategian toteuttamista jatketaan maakohtaisesti, ja kasvua haetaan sekä organisaation että yritysostojen kautta. (Kesko 2021c)

Autokaupassa Keskon tavoitteena on tarjota markkinoiden paras asiakaskokemus ja vahvistaa markkina-asemaa. Kasvustrategia perustuu vahvaan yhteistyöhön maailman johtavan autovalmistajan Volkswagen Groupin kanssa, digitalisaation aiempaa laajempaan hyödyntämiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen sekä käytettyjen autojen ja palveluiden myynnin kasvattamiseen. (Kesko 2021c)

Kesko on fokusoitunut kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Yrityksen strategiassa painottuu asiakaskokemus, digitaalisuus, vastuullisuus ja ilmastomuutoksen hillitseminen. (Kesko 2021d) Vastuullisuus on K-ryhmälle strateginen valinta ja osa jokapäiväistä työtä. Vastuullisuustyön painopisteitä ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastomuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen, henkilöstövuorokausuus sekä laaja-alainen arvonaluonti koko yhteiskuntaan. (Kesko 2021b) Kesko on valittu useita kertoja maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi Global 100-listalla (Kesko 2021c).

Keskon keskeisiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Kesko sopii myös pitkäaikaiset yhteistyömallit eri kumppaniyritysten kanssa. (Kesko 2019)

6.1 Kauppiasmalli

Kauppias toimii itsenäisenä yrittäjänä vähittäiskauppayrityksen ketjun vähittäiskaupassa. Hän vastaa kauppansa toiminnasta, asiakastyytyväisyydestä, myynnin kehittymisestä ja taloudellisesta tuloksesta, päättää ketjukonseptin puitteissa kauppakohtaisista asioista mm. valikoima-, hinta- ja markkinointi sekä johtaa henkilöstöään. Lisäksi yrittäjä eli kauppias toimii yhteistyössä ketjuorganisaation sekä osallistuu mahdollisuuksien mukaan yhteiskunnallisesti eri tahojen toimintoihin paikkakunnalla, jossa vaikuttaa. (Mynttinen 2007, 26) Vähittäiskauppayritys määrittää kauppan liiketoimintaosaaminen kirjassa muodostuvan ketjun vähittäiskaupoista sekä niiden toimintaa keskitetysti tai vertikaalisesti tukevasta ja ohjauksesta taustaorganisaatiosta, joka vastaa keskeisistä toimiala- ja ketjutason strategisista päätöksistä sekä suorittaa merkittävän osan liiketoimintaprosessien tehtävistä keskitetysti. Ketjun vähittäiskaupoilla on vastuu ketjun asiakaslupauksen lunastamisesta, johtamisesta sekä toteuttaa kauppojen vastuulle kuuluvia prosesseja. (Kautto ym. 2008, 21) Yleisimmin ja tunnetuin kauppias toimii kauppiaina yhdessä kauppayksikössä. Tämä on perinteinen kauppiasmalli. Kohdeorganisaatioissa kauppiaita toimii ruokakaupassa K-ruokakauppiaina, rautakaupassa K-rautakauppiaina, urheiluvälinekaupassa Intersport-kauppiaina sekä Neste K-liikenneasemilla Neste K-kauppiaina.

Niilo Homeen ja Kari Niilolan tutkimusjulkaisussa *Menestyvä lähikauppa* oli haastatteluiden tuloksena koottu vastauksia kauppiaan merkityksestä menestyvälle lähikaupalle. Ketjujohdon vastauksissa pidettiin kauppiaan persoonaa keskeisenä tekijänä menestyvälle kaupalle. Huonosti menestyvissä kaupoissa kauppiaan yhteistyöasenne henkilökunnan ja ketjutoiminnan suhteen oli heikko. Kauppiaan on johdettava porukkaa edestä ja oltava osa porukkaa sekä myytävä itsensä asiakkaille ja henkilökunnalle. Itse kauppiat näkivät, että kauppiaan on näyttävä kaupassa. (Home & Niilola 1998, 17) Vaikka tutkimus on toteutettu vuonna 1998, pätevät vastaukset edelleen. Kauppiaan oma persoona on keskeinen tekijä kaupan ilmeessä. Hänen odotetaan olevan tavattavissa päivittäin niin asiakkaille, sidosryhmille kuin henkilöstöllekin.

Kauppias vastaa kauppansa markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta täydentäen sillä kaikille saman ketjun kaupoille julkaistavaa samanlaista ketjumarkkinointia (Mynttinen 2007, 3). Kauppiaan on huomioitava ketjumarkkinoinnin vaatimukset, mutta tämän lisäksi tuotettava omaa kauppa ja omaa tekemistä korostavaa markkinointia.

6.2 Monikauppiasmalli

Monikauppiasmalli poikkeaa perinteisestä kauppiasmallista siinä, että monikauppiasmallissa K-kauppialla on vähintään kaksi kauppa. Kaupat voivat olla ruokakauppoja, kuten K-market, K-supermarket ja Citymarket, Neste-K asemia tai K-rautakauppoja. Esimerkiksi ruokakaupoista yhdellä kauppialla voi olla vain yhtä kokoluokkaa olevia kaupunjoja tai kaikkien edellä mainittujen sekoituksia, kuten vaikka 3 K-markettia ja 1 K-Supermarket. Myös Neste-K asemia tai K-rautakauppoja voi olla yhdellä kauppialla useampia.

Hallinnoimalla useamman kaupan nippua kauppias pystyy palvelemaan oman markkina-alueensa asiakkaita useamman kaupan voimin. Malli mahdollistaa useamman kaupan synergiaetujen hyödyntämisen esimerkiksi kauppojen johtamisessa, markkinoinnissa, henkilöstöresursoinnissa, valikoima- ja varastohallinnassa, tavarapelissä ja hallinnollisten toimien keskittämisessä. (Kesko 2021f) Synergia merkitsee yhteistyötä, jolla saavutetaan yhdessä tehostetumpi lopputulos kuin työskentelemällä erikseen (Wikipedia). Useammasta kaupasta muodostuva tulos myös hajauttaa K-kauppiaan liiketoimintariskiä. Monikauppialla on kuitenkin aivan samat vastuut sekä toiminnot hoidettavanaan kuin perinteisen mallin kauppialla, monikauppiasmallissa osa näistä kuitenkin kertaantuu. Kuitenkin useamman kaupan luoma synergia tuo myös useita hyötyjä toimintaan, kuten isomman yrityksen henkilöstöresurssien tarjoaman joustavuuden työnkierrossa ja henkilöstösuunnittelussa. Liiketoiminnan kustannushyötyjä voidaan saada hallinnollisten toimintojen keskittämisellä, kuten kaikkia yksiköitä palvelevan konttoristin kautta sekä useamman kaupan kesken

jaettavalla suuremmalla, määräalennusten optimoimalla tilauksella, joihin yhden pienen yksikön ei ole järkevää ryhtyä yksin.

Uusi toimintatapa muuttaa perinteisen käsityksen omassa kaupassaan aina läsnä olevasta K-kauppiasta. Keskon mukaan uusi monikauppiasmalli lisää kustannustehokkuutta, mikä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita alhaisempia asiakashintoja. Keskon Itä-Suomen aluejohtaja Jari Kuosmanen puhuukin mieluummin asiakaspalvelun parantamisesta. Palvelu on parempaa, kun henkilöstölle pystytään saman yrityksen alla tarjoamaan mahdollisuuksia useammassa kaupassa, hän uskoo. K-ryhmässä uskotaan, että monikauppiasmalli lisää henkilöstön motivaatiota, mikä puolestaan näkyy asiakaspalvelussa. (Niiranen 2018)

Vuonna 2020 lähes 50% eli 547 kappaletta K-ruokakaupoista oli monikaupamallissa (Rantatupa 2021).



Kuva 8. Monikauppamallin SWOT. (Kesko 2021g)

Kuvassa 8 nähdään tiivistetysti monikauppamallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tarkasteltaessa kuvaa tämän tutkimuksen osalta, voidaan todeta ison yrityksen henkilöstöresurssien mahdollistavan tehokkaan työvuorosuunnittelun, työkierron sekä uramahdollisuudet. Henkilöstöresurssien tarjoama vahvuus pohjusti tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valintaa resurssiperustaisesta teoriasta. Vastaavasti heikkoutena mainitaan kauppiaan heikompi mahdollisuus näkyä niin henkilökunnalle kuin

asiakkaille verrattuna perinteiseen kauppiasmalliin. Monikaupparamalli voi tarjota kauppiaille myös mahdollisuuden keskittyä johtamiseen systemaattisen johtamismallin avulla. Johtamisen uhkana voi kuitenkin olla kauppiaan kuormittuminen monen kaupan johtamisessa, jonka ehkäiseminen resursseja hyödyntämällä, esimerkiksi vastuuhenkilöiden nimittämisellä, on tärkeää.

Monikaupparamalli tarjoaa myös reilusti mahdollisuuksia, joista mainittakoon etenkin tehokaiden toimintatapojen monistaminen kauppojen kesken sekä pienten kauppojen hyötyminen isomman yksikön volyymieduista erityisesti markkinoinnin, tavarapelin ja neuvotteluvoiman osalta. Selkeäksi uhaksi voi muodostua, peilattaessa kauppiaan ajan jakamiseen useamman kaupan välillä, se ettei kauppias kehitä osaa kaupanipusta. Eli priorisoi jonkun yksikön tärkeämmäksi, vaikka olla paikan päällä eniten, jolloin muut jäävät pienemmälle huomiolle. Tämä voi osoittautua uhaksi mm. siksi, että henkilöstö ajattelee kauppiaan suosivan toista yksikköä, jolloin he saattavat esimerkiksi lyödä tehtäviään laimin.

Edellä esitetty SWOT ilmaisee tiivistetysti näkemyksiä monikauppiuudesta.

6.3 Puitetyöntekijä

Tässä käsitellään vielä erikseen termiä puitetyöntekijä, koska se on tärkeä osa K-ruoka-kauppojen liiketoimintaa ja tulee myös esille tutkimuksen empiirisessä osassa.

Puitetyöntekijä on niin sanottu tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä. Hänellä ei ole voimassa olevaa työsopimusta. Yritys voi ottaa listoilleen useita puitetyöläisiä. Kun ilmaantuu tarve lisätyöntekijälle, eikä oma vakituinen henkilöstö halua tai pysty vastaamaan kysyntään, tarjotaan näitä tunteja listoilla oleville puitetyöläisille. Kun puitetyöntekijä ottaa tarjotun työn vastaan, syntyy työsopimus. Työsopimus on määräaikainen, alkaen sovitun työajan alussa ja päättyen kun työaika päättyy. Työsopimuksen päättymistä seuraavan palkanmaksun yhteydessä maksetaan myös lomarahaa. Myös nämä lyhyet työsopimukset sitovat työnantajan noudattamaan yleistä sitovaa työehtosopimusta, voimassa olevia lakeja ja asetuksia sekä yrityksen sisäisiä ohjeita ja sääntöjä. (Finlex) Puitetyöläinen ei ole sidottu yhteen työnantajaan eikä ole pakotettu ottamaan tunteja vastaan. Monesti puitetyöläiset ovat opiskelijoita, jotka pystyvät näin työskentelemään omien menojensa mukaan. Myös kauppoille heistä on apua, kun on valmis ja ennen kaikkea osaava työntekijäreservi hyödynnettävissä nopeankin tarpeen ilmaantuessa.

7 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää monikaupiaan henkilöstöjohtamista resurssiperustaisen teorian näkökulmasta. Useamman yksikön johtamisessa ei varsinaisesti ole mitään uutta, mutta yhden yksikön johtajaksi mielletyn kaupiaan erilainen rooli monen kauppayksikön johtajana ja erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, oli tutkimisen arvoinen asia. Suoraan monikauppiuudesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia, joten tällaiselle tutkimuksella oli tarvetta. Empirian tavoitteena oli selvittää haastatteleamalla monikauppiaina toimivia kauppiaita, miten monikauppias johtaa henkilöstöään. Sekä, onko henkilöstö resurssiperusteinen kilpailuetu monikauppiasmallissa.

7.1 Aineiston hankinta

Tavoitteeksi haastateltavien määrälle asetettiin vähintään 3, jotta tutkimuksen tulokset olisivat vertailukelpoisia. Haastateltavien tuli olla monikauppiaina toimivia kauppiaita. Tavoitteena oli myös saada haastateltavia uran eri vaiheilta, jo pidempään toimineesta vasta vähä aikaa toimineeseen. Tässä tutkija käytti kontaktejaan, ja pyysi haastatteluun tuntemiaan monikauppiaita.

Ennen haastatteluita koostettiin lista kysymyksistä. Kysymyksiä muodostui 10 kappaletta. Kysymyksistä ei tehty kovin tarkkoja tai itsessään kovin informatiivisia, sillä tarkoitus oli, että haastateltavat kauppiaat voisivat vastata vapaasti ja laajasti kysymyksiin, ilman kovin rajoitettua aihetta.

Aluksi kahdella kysymyksellä selvitettiin hieman haastateltavan taustaa kauppiaina. Seuraavaksi selvitettiin kaupiaan kauppojen sekä henkilöstön määrää. Taustaa selventävien kysymysten jälkeen kysyttiin henkilöstöstrategian olemassaolosta. Tämän jälkeen selvitettiin monen kaupan kauppiuuden hyötyjä sekä haittoja. Vaikka edeltävissä tuli esiin henkilöstön johtamiseen liittyviä kohtia, kysyttiin vielä tarkentava kysymys useamman yksikön henkilöstöjohtamiseen käytännössä. Toiseksi viimeisessä haettiin haastateltavan aloituksen tunnelmia liittyen henkilöstöjohtamiseen ja mahdolliseen tuen tarpeeseen siihen liittyen. Viimeinen antoi mahdollisuuden antaa hyviksi havaitsemiaan käytäntöjä uusien monikauppioiden tai miksei ihan yhden kaupan kauppiaidenkin käyttöön.

Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna marras- ja joulukuun aikana 2021. Tutkimusta varten haastateltiin 3 monikauppiasta. Yksi haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja tallennettiin puhelimen ääninauhurilla. 2 haastatteluista toteutettiin Teams-sovelluksen videopuhelun avulla, sekä tallennettiin myös puhelimen ääninauhurilla.

7.2 Aineiston analysointi

Haastattelut litteroitiin aina haastattelujen jälkeen. Haastattelut kirjoitettiin niin sanotusti murteineen kuin ääninauhurin tallenteiden mukaan oli mahdollista. Muita reaktioita, kuten naurahduksia, ei kirjattu. Haastattelujen tallenteet on tallennettu mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa määrittelevät litteroinnin sopivan tarkkuuden. Koska tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui haastatteluvuorovaikutuksen sijaan haastattelussa esiin tuleviin asiasisältöihin, ei kovin yksityiskohtaiselle litteroinnille ole tarvetta. (Ruusu vuori 2010, 424-425) Litteroidessaan haastattelua, tutkija tekee valintoja siitä, mikä haastattelusta on tutkimuksellisesti relevanttia ja tulkitsee tutkijana aineistoa. Aineiston muokkaus on aina tulkinnallista työtä, mutta hyvän tieteellisen tavan mukaisesti, tutkija pyrkii aineiston tulkintojen mahdollisimman hyvään läpinäkyvyyteen. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollistaa tarvittaessa tehtyjen havaintojen kyseenalaistamisen sekä tarkistamisen. (Ruusu vuori 2010, 428)

Kaikki haastateltavat olivat monikkauppiaita. Yhdellä haastateltavalla oli neljän kaupan nippu, yhdellä kolmen ja yhdellä kahden kaupan nippu. Jokaisen mielessä oli ollut yrittäjyys ja kauppiuus oli ollut joko lapsuudenhaave tai tullut jossain vaiheessa ajatuksiin. Henkilöstön koot vaihtelivat kaupanippujen mukaan. Suurimmassa nipussa oli 37 vakituista ja 14 puitetyöntekijää, kolmen kaupan nipussa 24 vakituista ja 3 puitetyöntekijää sekä kahdessa kaupassa 10 vakituista ja 2 puitetyöntekijää. Kokemusta kauppiuudesta oli yhdellä 4,5 vuotta, toisella 10 kuukautta ja kolmannella 3,5 kuukautta.

7.3 Haastatteluiden tulosten vertailu resurssiperustaiseen teoriaan

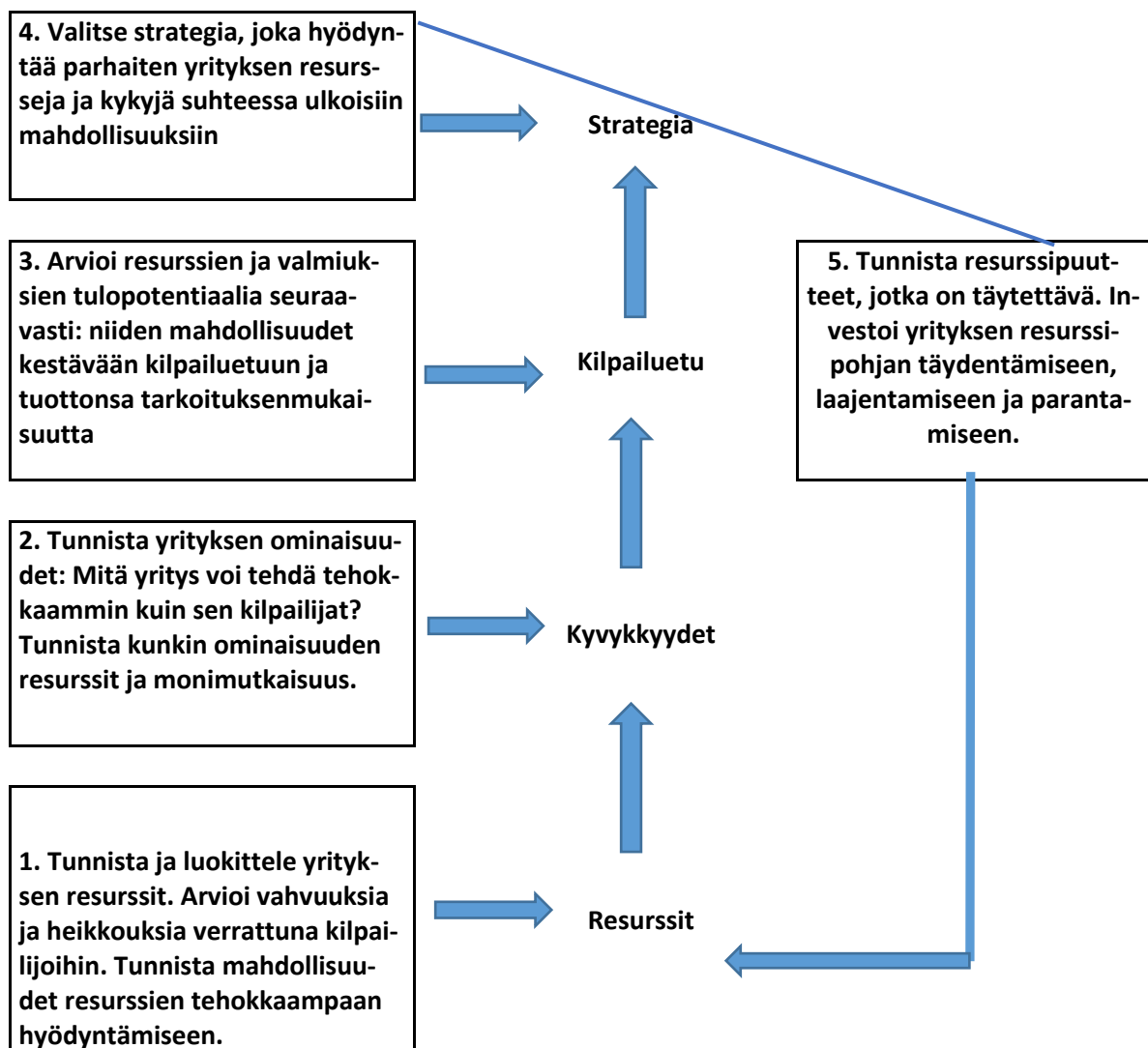
Riitta Viitala määrittelee kirjassaan Henkilöstöjohtaminen resurssiperustaista teoriaa soveltavan yrityksen olevan sitä kilpailukykyisempi, mitä harvinaisempaa ja vaikeammin kopioitavaa kyvykkyyttä se onnistuu luomaan resurssiensa varassa henkilöstöön sitoutuneella osaamisella, innovatiivisuudella, suoriutumisen tehokkuudella ja muiden ominaisuuksien muodostamalla kilpailukyvyyn perusteilla (Viitala 2021, 18). Kaikki tutkimusta varten haastatellut monikauppiaat mainitsivat vastauksissaan, kysymykseen monen kaupan kauppiuuden eduista, henkilökunnan. Resurssiperustaisessa ajattelussa henkilöstö nähdään menestystekijänä ja kilpailuetua tuovana tekijänä sekä tärkeänä voimavarana menestyvälle yritykselle (Viitala 2021, 17). Jokainen haastateltava kertoi henkilökunnan tärkeydestä monen yksilön toiminnan johtamisessa. He kokivat useamman kaupan henkilökuntareservin helpottavan henkilökunnan sijoittelua esimerkiksi nopeaa reagointia vaativissa henkilöstöön liittyvissä tapauksissa tai sairastumisten yhteydessä. Suurempi henkilöstön määrä sallii

enemmän särkymävaraa ja synergia yksiköiden välillä nähtiin vahvuutena. Laaja henkilöstön määrä tuo liiketoimintaan liiketoiminnallista leveyttä ja henkilöstöhallintaan puskuria.

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yrityksen toiminnan edellyttämä työvoima, sen riittävä hyvinvointi, osaaminen ja osaaminen (Viitala 2013, 20). Normaalista yksittäistä myymäläyksikköä laajempi henkilöstön määrän aikaansaama liiketoiminnallinen leveys ja nopea reagointi tehostavat organisaation toimintaa. Tehokkuus on avainkäsite tänä päivänä melkein missä tahansa liiketoiminnassa. Toiminnan tehokkuudella saadaan mahdollisimman paljon irti käytettävissä olevista resursseista, kuten palveluiden ja tuotteiden tuottamisen sujuvasti, nopeasti sekä laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstöresurssit ovat näistä tärkeimpiä osia tehokkuuden johtamisessa. Henkilöstön vaikutus tehokkuuteen riippuu työpanoksen oikeasta kohdentamisesta sekä paikallisesti että ajallisesti. (Viitala 2013, 8) Osaavan henkilöstön riittävä määrä oikein sijoitettuna on erittäin tärkeää yrityksen optimaaliselle toiminnalle. Yksi haastateltavista näki useamman yksikön lisäävän myös joiltain osin henkilöstötyytyväisyyttä työn ja lisätuntien tarjoamisessa yksiköiden välillä. Toinen kauppias mainitsi, ettei ole tarvinnut ollenkaan vuokratyövoimaa, vaan on pystynyt hoitamaan tarpeen joko omilla vakituisilla tai puitetyöntekijöillä. Tämäkin on toiminnan tehostamisen kannalta tärkeä asia. Esimerkiksi monesti paljon aikaa vievä tehtäviin perehdyttäminen jää tällöin kokonaan pois, kun on jo talon tavat sekä tehtävät osaava henkilöstö tarjolla.

Yritykseen toimintaan liittyviä resursseja on olemassa monenlaisia. Onnistuminen näiden yhdistämisessä voi saada aikaan kestävästä kilpailuetua sekä aitoa erilaistumista (Mynttinen 2007, 29). Monikauppiasella on resursseja, joihin hän ei pysty vaikuttamaan, kuten yksiköiden sijainti ja koko. Mutta hänellä on myös resursseja, joihin hän pystyy vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, sen määrä sekä tiedot ja taidot. Tämä niin sanotusti muokattava resurssi voidaan nähdä tärkeimpänä tekijänä yrityksen toiminnassa. Yksi haastateltavista mainitsi, että kauppias tulee ymmärtää, että henkilöstö on hänelle tärkeämpi kuin henkilöstölle. Tämän hän halusi kertoa vinkkinä aloittavalle monikauppiaselle. Henkilöstökokemuksella on suora korrelaatio asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemusta

Robert Grantin julkaisussa, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, esittelemässä viitekehysessä (kuva 1.) on viisivaiheinen menettelystrategian muotoilu. Viitekehys rakentuu 5 vaiheesta, joita ovat: yrityksen resurssipohjan analysointi, yrityksen valmiuksien arviointi, yrityksen resurssien ja kykyjen voittomahdollisuuksien analysointi, strategian valinta sekä yrityksen resurssien ja valmiuksien laajentaminen ja parantaminen. (Grant 1991, 115)



Kuva 9. Resurssipohjainen lähestymistapa strategia-analyysiin: käytännön viitekehys (Grant R. 1991, 115).

Kauppiaat olivat kaikki tunnustaneet henkilöstön tärkeimmäksi resurssikseen. Verrattaessa monikauppamallia ja henkilöstön tuomaa resurssia kilpailijoihin, tuli haastatteluissa esiin esimerkiksi henkilöstön notkea liikkuvuus yksiköiden välillä, sairauslomien tai vastaavien henkilöstön paikkaushaasteiden selvittäminen sekä monesti kalliin ja jopa vaivalloisen, pehdytyksen näkökulmasta, vuokratyövoiman käytön tarpeettomuus omien puitetyöntekijöiden kautta. Nämä vastaavat Grantin resurssipohjaisen viitekehysten kohtaa kaksi. Myös viitekehysten kohtaan kolme, voidaan havainnoida kakkoskohtaan sopivien resurssien olevan tulopotentiaalia kasvattavia resursseja. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei kauppiat olleet ehkä varsinaisesti mieltäneet henkilöstön resurssimaista tärkeyttä. Viitekehysten neljättä kohtaa, valitse strategia, verrattaessa haastatteluihin, ei ilmennyt varsinaista

henkilöstön strategista hyödyntämistä. Osalla henkilöstöstrategia tai strategia ylipäätään oli omassa päässä, osa ei ollut nähnyt mitään tarvetta henkilöstöstrategian laatimiselle. Strategian laatiminen voisi edesauttaa resurssien tunnistamista, niiden hyödyntämisen lisäämistä sekä mahdollisten resurssipuutteiden tunnistamista ja näiden täydentämistä sekä parantamista.

7.3. Tutkimuksen tulokset

Huomattavaa oli, ettei yhdelläkään kauppiasta ollut kirjattua henkilöstöstrategiaa. Kaikki kertoivat jonkinlaisen olevan heidän omassa päässään. Oletettavasti kaikki ovat joutuneet kirjaamaan liiketoimintastrategian ketjulle eli Keskolle, henkilöstöstrategian olisi voinut liittää tähän. Selkeästi kirjattu strategia voisi helpottaa sekä yhdenmukaistaa henkilöstöjohtamista, kun strategialle olisi kirjattu selkeät suuntaviivat, eikä niitä tarvitsisi miettiä jatkuvasti.

Haastateltavat ovat eri vaiheissa kauppiaan urallaan. Yksi toiminut useamman vuoden, olen myös ensimmäisten aloittaneiden monikauppiaiden joukossa, toinen toiminut vajaan vuoden ja kolmas vasta muutaman kuukauden. Silti he antoivat hyvin saman suuntaisia vastauksia. Kaikki mainitsivat monikauppiuuden etuina eri tavoin monen kauppayksikön henkilöstön hyötyjen korostumisen, synenergiaedut. Yksi mainitsi henkilöstön leveyden saattavan muodostua myös haasteeksi, jos useammassa yksikössä on samanaikaisia sairauksia. Myös yhdelle useampi yksikkö mahdollisti myös uudelleen sijoittamisen toiseen tehtävään mahdollisen työn suorittamiseen vaikuttavan rajoitteen ilmettyä. Monikauppiuuden etuna pidettiin myös jaettua riskiä useamman yksikön kesken.

Ehdottoman haittana koettiin kaikkien haastateltavien kohdalla riittämättömyyden tunne, kaikissa yksikössä paikalla olemisen tasavertaisuuden olemattomuus. Lähijohtaminen on vaikeutunut, kun ei pysty olemaan läsnä. Lisäksi yksi haastatelluista koki ajankäytön haasteelliseksi.

Monen kaupan henkilöstöjohtamisessa haastateltavat antoivat myös melko samankaltaisia vastauksia. He kaikki olivat jakaneet johtamistaan ja vastuuttaneet yksiköiden vastuumyymiä/myymäläpäälliköitä. Vastauksista oli kuitenkin havaittavissa jonkin asteista epävarmuutta järjestelystä. Yksi kipuili sitä, että tietävätkö nämä vastuutetut myymäläesimiehet, mitä heiltä odotetaan? Toinen koki, että olemalla läsnä ja keskustelemalla aktiivisesti vastuumyymijien kanssa, homma menee eteenpäin. Kolmas haastateltava oli valtuuttanut vastuumyymiä ja seurasi, miten tässä oli onnistuttu.

Henkilöjohtamiseen yksikään ei ollut kaivannut tukea monikauppiuuden alkuaikoina.

Aloittavalle monikauppiaille annettiin hyviä vinkkejä. Haastateltavien vinkkien pohjalta aloitettava monikauppias pärjää hyvin, jos hän ei laittaa mihinkään muottiin. Hänen tulee

ymmärtää, että henkilöstö on tärkeämpi hänelle kuin hän henkilöstölle. Henkilöstöä tulee myös kohdella ihmisenä, henkilöstökokemuksella ja asiakaskokemuksella on selkä korrelaatio. Henkilöstölle monikauppiaan tulee olla nöyrä lähestymistapa. Hänen pitää pystyä, jos ei osaa. Avoin kulttuuri ja yhdessä rakentaminen on vahva signaali onnistumiselle. Aloittavan monikauppiaan tulee myös kiinnittää huomiota ajan hallintaansa ja olla tarvittaessa apuna ja tukena eikä vaatia henkilöstöä osaamaan, jos ohjeistus on huonoa.

Tuloksissa voidaan siis havaita yhteneväisyyksiä kaikkien kolmen haastateltavan vastauksissa. Kaikkien vastauksissa ilmeni riittämättömyyden tunne niin ajallisesti kuin jokaisen yksikön henkilökohtaisessa paikalla olemisessa. Ajankohtaiset haasteet olivat avainasemassa. Kaikkien vastauksissa korostui myös henkilöstön merkitys monikauppiuuden etuna.

Koska tutkimuksessa haastatelluilla on yhteneväisiä ajatuksia, ei tutkija näe, että suuremmalla otannalla olisi saatu vastauksiin suurta eroavaisuutta. Yksittäisiä eroja toimintatavoissa voi tietenkin ilmetä, mutta perusasiat ovat yhtäläiset. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä monikauppialla olevan haasteita ajankäytön hallinnassa sekä riittämättömyyden tunnetta, kun ei pysty olemaan kaikissa kaupoissa fyysisesti läsnä yhtä paljon. Henkilöstö on kaikille selkeä resurssi. Horisontaalisesti laajalle leviävästä, useammassa yksikössä työskentelevästä, henkilöstöstä on hyötyä esimerkiksi sairauslomien aiheuttaman, usein odottamatonta ja nopeaa reagointia vaativien tilanteiden, paikkaamisessa.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten monikauppias johtaa henkilöstöään? Kysymykseen haettiin vastauksia puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä monikauppiaalla olevan haasteita ajankäytön hallinnassa sekä riittämättömyyden tunnetta, kun ei pysty olemaan kaikissa kaupoissa fyysisesti läsnä yhtä paljon. Henkilöstö on kaikille selkeä resurssi. Horisontaalisesti laajalle leviävästä, useammassa yksikössä työskentelevästä, henkilöstöstä on hyötyä esimerkiksi sairauslomien aiheuttaman, usein odottamatonta ja nopeaa reagointia vaativien tilanteiden, paikkaamisessa.

Haastatteluiden tulokset seurailevat hyvin pitkälti teoriaosan loppupuolella ollutta kuvan 6 mallia monikauppiaan SWOT-analyysistä. Siellä koostettiin monikauppamallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin mahdollisuuksiin luettiin mukaan ison yrityksen henkilöstöresurssien mahdollistavan tehokkaan työvuorosuunnittelun, työnkierron sekä uramahdollisuudet. Henkilöstöresurssien tarjoama vahvuus pohjusti tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valintaa resurssiperustaisesta teoriasta. Vastaavasti heikkoutena mainitaan kauppiaan heikompi mahdollisuus näkyä niin henkilökunnalle kuin asiakkaille verrattuna perinteiseen kauppiasmalliin.

Monikauppamalli tarjoaa myös reilusti mahdollisuuksia, joista mainittakoon etenkin tehokaiden toimintatapojen monistaminen kauppajen kesken sekä pienten kauppajien hyötyminen isomman yksikön volyyymieduista erityisesti markkinoinnin, tavarapelin ja neuvotteluvoin osalta. Selkeäksi uhaksi voi muodostua, peilattaessa kauppiaan ajan jakamiseen useamman kaupan välillä, se ettei kauppias kehitä osaa kaupanipusta. Eli priorisoi jonkun yksikön tärkeämmäksi, vaikka olla paikan päällä eniten, jolloin muut jäävät pienemmälle huomiolle. Tämä voi osoittautua uhaksi mm. siksi, että henkilöstö ajattelee kauppiaan suosivan toista yksikköä, jolloin he saattavat esimerkiksi lyödä tehtäviään laimin.

Haastatteluissa tuli esiin monia SWOT-analyysissä esiintyneitä havaintoja. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tiedostetaan, mutta voidaanko niihin vaikuttaa toiminnan muutoksilla?

Tutkimus ei tuonut uusia oivalluksia monikauppiuuden henkilöstöjohtamiseen liittyen. Haastateltavien vastaukset mukailivat aiempaa tietoa monikauppiuuteen liittyvistä eduista sekä haitoista. Yksikään haastatelluista ei ollut kirjannut varsinaista henkilöstöstrategiaa ylös, mutta voisiko muuallakin kuin kauppiaan omassa päässä olevasta strategiasta olla hyötyä toiminnalle? Usein yrityksen strategia mielletään pelkästään liiketoimintastrategiaksi, vaikka liiketoimintaa ei synny ilman ihmistä: henkilöstöä ja asiakkaita. Usein asiakas huomioidaan

strategioissa, mutta henkilöstönäkökulma ei ole niin itsestään selvää. Henkilöstönäkökulman voi sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan tai koostaa täysin erillisen henkilöstöstrategian. (Kaijala&Tolvanen 2020, 19) Yksi haastatelluista mainitsi käyttävänsä Talon Tavat - opasta, joka on Keskon ruokakaupoissa, osittain henkilöstöstrategiaa soveltaen, käytössä jokaista henkilökunnan jäsentä koskeva kauppa- tai yrittäjäkohtainen opas, joka sisältää mm. kaikki henkilöstökäytännöt sekä ohjeistukset työpaikalle. Haastateltujen vastauksista ilmenee selkeästi henkilöstöresurssin tärkeys kauppiaille. Tämän tärkeän resurssin johtamisen tueksi, soveltavan Talon Tavat – oppaan lisäksi, voisi olla aiheellista koostaa erillinen, kirjallinen henkilöstöstrategia helpottamaan henkilöstöjohtamista. Omassa päässä olevat suuntaviivat, suunnitelmat sekä muut ajatukset saattavat tahattomasti muuttua, unohtua tai niitä voi tulla lisää. Selkeillä suunnitelmilla voitaisiin saada helpotusta haastateltavienkin mainitsemaan riittämättömyyden tunteeseen, lähijohtamisen puutteeseen, vastuuttamiseen jne. Henkilöstöstrategialla luodaan suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle. Suuntaviivoilla tuetaan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita ja päämääriä. Henkilöstöstrategian luomisen yhteydessä on myös päätettävä sen toteutumista tukevat tavoitteet eri mittaisille ajanjaksoille sekä miten seurataan henkilöstöjohtamisen onnistumisia sopimalla tavoiteasetannan yhteydessä seurannan mittareista ja päätöksentekoon tarvittavan riittävän informaation jatkuvan saatavuuden huolehtimisesta. (Viitala 2021, 32) Kirjattu henkilöstöstrategia voisi selkeyttää sekä helpottaa kauppiaan ajatusten jakamista ja jalkauttamista henkilöstölle antamalla myös suuntaviivat toiminnan ohjaukselle. Strategioiden selkeyttäminen saattaisi vähentää kauppiaan työtaakkaa ja antaa näin mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen tulevaisuuden osalta.

Vaikka tutkimus ei tuonut uutta tietoa monikauppiaan henkilöstöjohtamisesta, selkeytti se ymmärrystä monikauppiaan operatiivisesta toiminnasta. Henkilöstö on selkeästi tärkeä resurssi monen kaupan kauppiaille. Notkea ja nopea reagointi mahdollisiin työvoimaongelmiin ovat kilpailullinen etu.

9 Ajatuksia jatkoon

Monikauppiuudesta löytyisi vielä paljon mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille. Tässä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstöjohtamista resurssiperustaisen teorian näkökulmasta. Haastatteluiden pohjalta nousi kiinnostavaksi aiheeksi muun muassa kauppiaan ajankäytön hallinta. Se oli selvästi jokaiselle jollain tapaa hankalaa. Voisiko sitä kehittää jollain johtamisen osa-alueen kehittämällä. Tämä ajankäytön hallinta aiheutti myös riittämättömyyden tunnetta kauppiassa, joka varmasti vaikuttaa jaksamiseensa niin fyysisesti kuin henkisesti. Eli ajankäytön hallinnan tutkiminen voisi olla tarpeellinen jatkotutkimuksen aihe.

Myös perinteinen lähijohtaminen on muuttunut useamman kaupan yksikön johtamisessa. Aiemmin liki poikkeuksetta aina paikalla ollut kauppias ei pysty enää olemaan aina paikan päällä kaupallaan, vaan hänen on jaettava johtajuuttaan sekä olemassaoloaan useamman yksikön välillä. Tämä aiheuttaa myös muutoksia johtamisessa, ja tätä uutta johtamista tukevia tai uusia tapoja johtaa, voisi olla myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Lähteet

Arvopaperi 2020a. K-ryhmä: Kesko Q1 2020: Ennätyksellinen Q1-tulos, koronaepidemia vaikuttanut maaliskuun puolivälistä alkaen. Viitattu 5.12.2020.

Arvopaperi 2020b. K-ryhmä: Kesko Q2 2020: Ennätyksellinen Q2-tulos - nopea poikkeustilanteeseen reagointi ja hyvin toimiva strategia paransivat kannattavuutta. Viitattu 5.12.2020.

Barney, J. 2011. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson.

Barney, J. & Hesterly, W. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Barney, J & Ketchen, D & Wright, M. 2001. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management* Vol. 37 No. 5, September 2011 1299-1315.

Branson, R. Lainaus yhdestä Richard Bransonin ajatelmasta.

Grant R. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*; Spring 1991; 33, 3; ABI/INFORM Collection, 114-135.

Finlex. Työsopimuslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 21.11.2021.

Futurice 2021. Future of Retail. https://hello.futurice.com/hubfs/Future_of_Retail_2030_vision_Futurice.pdf. Viitattu 2.11.2021.

Heinimäki, H. 2006. *Kauppan toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Home, N. & Niilola, K. 1998. *Menestyvä lähikauppa*. Liiketaloustieteellinen tutkimuskeskus. Helsingin kauppakorkeakoulun HeSe print.

Home, N. & Kiuru, P. 2001. *Lähikauppojen menestystekijät*. LTT-tutkimus Oy Julkaisuja B 163. Helsingin Kauppakorkeakoulun HeSe print.

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kaupan liitto 2020. Suomalainen verkkokauppa valtaa markkinoita. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita/>. Viitattu 20.01.2022.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketjuliiketoimintalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. Raisio: Paino-Raisio Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kesko, 2019. K-Kauppiaaksi. Kesko Oyj. <https://www.kesko.fi/tyopaikat/k-kauppiaaksi/>. Viitattu 21.3.2021.

Kesko Oyj, 2021a, Päivittäistavarakauppa. [kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/](https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/). Kesko Oyj. Viitattu 11.1.2021.

Kesko Oyj, 2021b. Liiketoimintamallit. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/liiketoimintamallit/#>. Kesko Oyj. Viitattu 23.8.2021.

Kesko Oyj, 2021c. Kesko jatkaa hyvin toimivan kasvustrategiansa toteutusta ja päivittää taloudelliset tavoitteensa. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2021/kesko-jatkaa-hyvin-toimivan-kasvustrategiansa-toteutusta-ja-paivittaa-taloudelliset-tavoitteensa/> Kesko Oyj. Viitattu 23.8.2021.

Kesko Oyj, 2021d. Strategia, visiot ja arvot. <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>. Kesko Oyj. Viitattu 23.8.2021.

Kesko, 2021e. Kesko lyhyesti. <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>. Kesko Oyj. Viitattu 25.8.2021.

Kesko 2021f. Kauppias on K-ryhmän kilpailuetu. Kesko Oyj. Viitattu 15.7.2021. <https://kesko.fi/k-kauppiasura/ura-kauppiasana/kauppias-on-k-ryhman-kilpailuetu/> Kesko Oyj. Viitattu 15.7.2021.

Kesko, 2021g. Kauppiasvalmennus moodle 2021. Kesko Oyj. Viitattu 10.3.2021

- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Primo Oy.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand.
- Mynttinen, S. 2007. Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki School of Economics Mikkeli Business Campus Publications N-73.
- NielsenIQ2021. Päivittäistavaramyyälärekisteri 2020. <https://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/paivittaistavaramyymalarekisteri-2020.html>. Viitattu 23.1.2022.
- Niiranen, P. 2018. Kesko värvää ”monikauppiaita” pyörittämään entisiä Siwoja ja Valintataloja – markkinoinnin professori pitää uutta toimintamallia sekä riskinä että mahdollisuutena. Yle.Viitattu 15.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-10119748>
- Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toiminnanvapaus ketjuyrityksessä. Helsinki: Helsinki School of economics.
- PTYa. Päivittäistavarakauppa osallistuu yhteiskunnan huoltovarmuuden turvaamiseen. pty.fi/kaupan-toiminta/vastuullisuus/huoltovarmuus/. Viitattu 20.1.2022.
- PTYb. Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/. Viitattu 20.1.2022.
- PTYc. Päivittäistavaroiden myynti myymälätyypeittäin 2020 (meur). pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Pt-myynti-myymalatyypeittain-2020.pdf. Viitattu 20.1.2022.
- PTYd. Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2020. pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Pt-myynti-ketjuittain-2020pdf. Viitattu 20.1.2022.
- Rajamäki, T. 2021. Uusi selvitys arvioi, miltä vähittäiskauppa näyttää vuonna 2030 – näiden trendien uskotaan korostuvan. Markkinointiuutiset. Viitattu 16.11.2021. Saatavissa <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/uusi-selvitys-arvioi-milta-vahittaiskauppa-nayttaa-vuonna-2030-naiden-trendien-uskotaan-korostuvan>
- Rantatupa, N. 2021. Kauppiasvalmennuksen valmistujaisjuhlapuhe. 9.12.2021. Helsinki: K-Kampus.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Valtioneuvosto kanslia.17.3.2020. Yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisten alojen henkilöstö. Viitattu 20.1.2022.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Wikipedia. Synnergia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Synergia>. Viitattu 29.12.2021

Yle. 11.3.2021. Tasan vuosi sitten korona iski kaikkien tajuntaan, kun vessapaperihamstraus alkoi myös Suomessa – näin kauppias muistelee uransa poikkeuksellisinta päivää. <https://yle.fi/uutiset/3-11829927>. Viitattu 5.12.2021.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miksi halusit kauppiaaksi?
2. Miten kauan olet toiminut kauppiaana?
3. Monen kaupan kauppias olet?
4. Monta henkilöä kuuluu henkilökuntaasi?
 - a. Minkä verran on kokoaikaisia ja osa-aikaisia?
 - b. Käytättekö puitetyöntekijöitä? Minkä verran?
 - c. Jos ette käytä puitetyöntekijöitä, miksi?
5. Oletko laatinut henkilöstöstrategian?
6. Mitä hyötyjä monen kaupan kauppiuudesta olet havainnut?
7. Mitä haittoja monen kaupan kauppiuudesta olet havainnut?
8. Tutkimuksen aiheena on monikauppiaan henkilöstöjohtaminen, miten useamman yksikön henkilöstön johtaminen tapahtuu käytännössä?
9. Olisitko kaivannut tukea henkilöstöjohtamisen hallintaan alussa?
10. Mitä hyväksi kokemisiasi henkilöstöjohtamisen toimintoa antaisit aloittavalle monikauppiaille vinkiksi?