

# Uuden yrityksen menestystekijät

## Case: K-supermarket

---

Karjalainen, Marjo

2015 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Uuden yrityksen menestystekijät

Case: K-supermarket

Marjo Karjalainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Marjo Karjalainen

**Uuden yrityksen menestystekijät**  
**Case: K-supermarket**

Vuosi

2015

Sivumäärä

62

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasnäkökulmasta. Uuden kaupan perustavalla kauppiaalla on tärkeä rooli menestymisen luomisessa ja ylläpitämisessä kaupassaan heti alusta alkaen. Käytännön kaupankäynnin organisointi ja liiketoiminnan tuloksellisuus kuuluvat kauppiaan vastuualueisiin. Haasteellisuutta uuden kauppapaikan perustamiseen ovat tuoneet kaupan alan toimintaympäristön nopeat muutokset, kilpailun kiristyminen ja taloustilanteen heikkeneminen. Nämä asiat ovat vähentäneet uusien kauppojen menestymismahdollisuuksia markkinoilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, jonka avulla uutta perustava kauppias voisi parantaa yrityksensä menestymisen mahdollisuuksia heti alkuvaiheessa.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy menestystekijöiden teoriaan niin kaupanalan erityispiirteiden kuin yrittäjäominaisuuksien näkökulmista. Työssä esitellään ketjuliiketoimintamallilla toimiva K-supermarket-ketju ja kauppiaan rooli siinä. Lähdeaineistona käytettiin kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta sekä internetiä. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen, jolloin menetelminä käytettiin avointa kyselyä, teemahaastattelua ja itsehavainnointia. Tutkimukseen osallistui kolme kauppiasta, jotka olivat perustaneet uuden K-supermarketin.

Tutkimuksen mukaan, uuden K-supermarketinmerkittävin menestystekijä on kauppias itse. Kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet, kyvykkyydet ja olosuhteet korreloivat uuden kaupan menestymisen kanssa. Kauppiaalla pitää olla kykyä suunnitella ja tehdä kauppaa koskevia päätöksiä jo kauan ennen kaupan avausta. Lisäksi hänen täytyy olla taloushallinnollista osaamista ja myyntihakuisuutta. Uuden kaupan perustajalla on oltava vankkaa ja monipuolista kaupan alan operatiivista osaamista. Kaupan alaa ei voi harjoitella uuden kaupan perustamisvaiheessa. K-kaupat ovat perheyrityksiä, jolloin perhe-elämä ja sen sisäiset työnjaot on sovitettava etukäteen uutta kauppaa tukemaan.

Henkilökunnan onnistunut rekrytointi koettiin merkittäväksi menestystekijäksi, sillä menestys tulee ihmisten kautta. Osaavilla ihmisillä kauppias voi korvata omia tiedollisia ja taidollisia puutteitaan, hajauttaa vastuuta ja tehdä tulosta. Menestystekijät ovat kiinni myös ketjunohjauksiöstä. Kaupalle on annettava sellaiset ehdot kaupasta, jotta menestyminen on ylipäättään mahdollista. Myös kauppiasrekrytointiin ja kauppiaskoulutukseen kohdistuu paineita, sillä kaupan ala vaatii osaamista ja oikeita ihmisiä oikeille kauppapaikoille. Kaupanalan kilpailu on muuttumassa osaamisperusteiseksi.

Tutkimustuloksista tuli ilmi, että ollakseen yrityksensä menestystekijä, hänen tietämyksensä pitää olla laaja-alaista. Kauppiaan pitää saada riittävästi tiedollisia ja taidollisia valmiuksia kauppiasharjoittelusta, sekä kasvattajakaupoista. Kauppiaan pitää olla tietoinen mihin on ryhtymässä, vain silloin hän voi valmistua siihen mitä on odotettavissa.

Asiasanat: kauppias, vähittäistavarakauppa, menestystekijät, uusperustanta, yrittäjyys

Marjo Karjalainen

**Success factors for a new enterprise.  
Case: K-supermarket**

Year	2015	Pages	62
------	------	-------	----

---

The aim of this Bachelor's thesis was to clarify the success factors for a new K-supermarket from the shopkeepers' point of view. The main problem of this thesis was: What are the success factors for a new K-supermarket from the shopkeepers' point of view? From the beginning, shopkeeper is responsible for success. The organization of practical trading and business effectiveness are the shopkeeper's responsibility. For new enterprises, the challenge is to manage successfully in the changing business environment, intensifying competition and economic slowdown. These factors have a direct effect on the success possibilities on market. The primary purpose of the thesis was to get information whereby a shopkeeper could get a best possible start.

The theoretical framework of this thesis was based on the theory of success factors from the trade and entrepreneur's points of views. In this thesis K-supermarket was described as a part of a chain business model and also shopkeepers' role in the chain. The sources used were both Finnish and foreign literature and the internet. This study was a qualitative research. The methods used were an open inquiry, a theme interview and observation. There were three shopkeepers who participated in this study.

According to this study, the most significant success factor is the shopkeeper him/herself. The shopkeeper's personal qualities, capabilities and conditions correlate with the success of the new K-supermarket. The results showed that the shopkeeper must be able to plan and make decisions long before the launch. In addition the shopkeeper must have knowledge of financial management, sales-orientation and trading on the operative level. Practicing these skills is not relevant anymore at this stage. K-supermarkets are also family businesses so the staff's private life and the distribution of tasks must be settled before the opening.

This study showed that successful recruitment is an important factor, because success comes from people. With skillful personnel the shopkeeper's inadequacy can be compensated. It also helps in the decentralization of responsibility and making of outcomes. Success depends on the chain too. Shopkeepers must get viable terms of trade at the beginning. It was found that retailer training and retailer recruitment must also be re-evaluated, because the trading needs more experts and right people in the right places. Trading is becoming more and more knowledge-based.

The thesis revealed that the shopkeepers' know-how has to be extensive. Retailer training must be sufficiently challenging. The shopkeeper has to be aware of what is proceeding. It is the only way to get ready for the founding of a new supermarket.

Keywords: shopkeeper, retail store, success factor, establishment, entrepreneurship

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoite ja rajaus .....	7
1.2	Tutkimusongelma.....	9
1.3	Tutkimussuunnitelma .....	9
1.4	Aineistot ja tutkimusmenetelmät .....	10
1.4.1	Avoin strukturoimaton kysely.....	11
1.4.2	Teemahaastattelu .....	11
1.4.3	Itsehavainnointi.....	12
1.5	Tutkimusperinne.....	13
1.5.1	Kauppiasyrittäjäyys, empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista .....	13
1.5.2	Strategiset orientaatiot, markkinoiden kyvykkyydet ja yritystoiminta .	14
1.5.3	Kauppiasyrittäjän toiminnanvapaus ketjuyrityksessä.....	15
1.6	Työn rakenne .....	16
2	Menestystekijät .....	17
2.1	Menestymisen määritelmä .....	18
2.1.1	Markkinafokous ja -asemointi .....	20
2.1.2	Erilaistavat kyvykkyydet ja osaaminen.....	21
2.1.3	Suorituskyky .....	21
2.2	Menestystekijät kaupanalalla .....	22
2.2.1	Ketjuliiketoimintamalli menestystekijänä.....	22
2.2.2	Kauppan arvoketju menestystekijänä .....	24
2.2.3	Operatiivinen taso menestystekijänä .....	25
2.3	Menestystekijät yrittäjätasolla.....	26
3	Case: K-supermarket .....	30
3.1	Toiminnan kuvaus .....	30
3.1.1	Osapuolten tehtävät .....	30
3.1.2	K-supermarket-ketjun kuvaus .....	31
3.1.3	Kilpailutilanne.....	31
3.2	K-kauppiasyrittäjäyys .....	32
3.2.1	Harjoittelijasta kauppiaksi .....	32
3.2.2	Kauppiasyrittäjäyys on perheyrittäjäyttä .....	33
3.3	Uusperustanta K-ryhmässä.....	33
4	Tutkimuksen toteutus .....	34
4.1	Avoin kysely .....	35
4.2	Teemahaastattelu.....	35
4.3	Itsehavainnointi.....	36

5	Tutkimustulokset.....	36
5.1	Avoin kysely kauppiaille .....	37
5.1.1	Kauppan ulkoinen toimintaympäristö.....	37
5.1.2	Varhainen päätöksenteko .....	37
5.1.3	Kauppaehdot, neuvottelu ja oma aktiivisuus keskiössä .....	38
5.1.4	Eriilaistaminen.....	38
5.1.5	Luotettavuus toimintatapana.....	38
5.1.6	Mainonta ja markkinointi.....	38
5.1.7	Kannattavuus.....	39
5.2	Teemahaastattelu kauppiaille.....	40
5.2.1	Kauppiaseen itseensä liittyvät tekijät .....	40
5.2.2	Sidosryhmien hallinta .....	42
5.2.3	Toiminnallinen osaaminen .....	42
5.3	Itsehavainnointi.....	45
5.3.1	Tiedä minne menet ja millä eväillä .....	45
5.3.2	Perheyrittäjyys kauppiasammattissa .....	46
5.3.3	Työn ja vastuunjakaminen .....	47
5.3.4	Raha .....	47
5.3.5	Osaaminen ennen ja jälkeen avauksen .....	47
5.3.6	Liiketoimintasuunnitelma ja strateginen johtaminen .....	48
5.3.7	Kyky osata laskea.....	49
5.3.8	Henkilökunta ja rekrytointi.....	49
5.3.9	Keskittyminen oikeaan tekemiseen.....	49
5.3.10	Ketjun ja kauppiaan yhteistyö.....	50
6	Päätelmät ja loppuyhteenveto.....	50
6.1	Yhteenveto .....	54
6.2	Itsearviointi .....	54
6.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet .....	55
	Lähteet .....	58
	Kuviot.....	61
	Taulukot.....	62

## 1 Johdanto

Hyvä aloitus on jokaiselle yritykselle tärkeä asia ja merkityksellinen jatkon kannalta. Alkuvaihe on monelle yritykselle haastavaa aikaa ja sen aikaisella toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia koko yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen. Liiketoiminnan alkuvaiheessa tehdyt ratkaisut voivat vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen ja joko vaikeuttaa tai helpottaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Uuden yrityksen alkuvaiheessa suunnittelulla ja muulla taustatyöllä on suuri merkitys riippumatta siitä, ollaanko toteuttamassa ketjuliiketoimintamallia vai omaa liikeideaa. (Viitala & Jylhä 2001, 19.) Tässä työssä case-yrityksenä käsitellään Ruokakeskon K-supermarkettia.

Nykyaikana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kovenevassa kilpailussa ja epävarmussa taloustilanteessa yrityksen menestymisen takaaminen on vaikeaa niin kauan toimineissa kuin vasta perustetuissa yrityksissäkin. Ruokakauppa kuuluu vähittäiskauppaan, jonka myynnin volyyymi on laahannut jo useita vuosia. Edes 90-luvun lama ei vaikuttanut päivittäistavarakauppaan näin vahvasti. K-ryhmä ja kauppiasammatti ovat kokeneet useita haasteita viime vuosina. Kovassa kilpailussa K-ryhmä on menettänyt markkinaosuuttaan S-ryhmälle ja Lidlille. Edellisvuoteen verrattuna K-ryhmän markkinaosuus on laskenut lähes prosenttiyksikön 33.1 %:iin, joka on sen historian alhaisin osuus. Vaikeat ajat vaikuttaisivat jatkuvan vielä tulevaisuudessakin hitaasta talouskasvusta johtuen. Näin ollen kilpailutilanteen kiristyessä, K-ryhmä ja kauppiasyrittäjät joutuvat kohtamaan useita haasteita pitääkseen kiinni markkinaosuudestaan ja menestymisen mahdollisuuksistaan. Tämä vaikuttaa myös rohkeuteen lähteä yrittämään, koska riskejä vaikuttaa olevan enemmän kuin nousukautena. (Kaupan orastava kasvu ei kestä verotuksen kiristämistä 2015; Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi 2015.)

Uuden kaupan rakentaminen ja avaaminen on vaativa ajanjakso, jolloin kauppias joutuu tekemään paljon päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä. Uudet kauppapaikat eivät ole aina läheneet liikkeelle ihan odotetulla tavalla, ja se voi olla kauppiaille rankka kokemus niin talouden kuin yksityiselämänkin näkökulmista. Tässä työssä pyritään selvittämään, mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa, jota kauppias voi hyödyntää uuden kaupan perustamisvaiheessa oman toimintansa tukena.

### 1.1 Tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä menestystekijät ovat kauppiaiden mielestä merkityksellisimpiä uuden K-supermarketin perustamisessa, jotta uusi kauppapaikka saisi mahdollisimman hyvän alun ja kauppias yrittäjätuloa. Ruokakeskolla on yleiset ketjuliiketoimintamal-

liin liittyvät menestystekijänsä, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin yrittäjänäkökulmaan kaupantasolla.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kauppiailta, jotka olivat perustaneet K-supermarketin. Osallistuneilla kauppiailta on aiempaa kokemusta kauppiaan tehtävistä eri kauppapaikoilla. Tutkimuksessa uusi yritys käsitellään uutena kauppapaikkana, K-supermarkettina, vaikka kauppiaan yrityksen historiasta löytyisi useampiakin kauppapaikkoja.

Työn tavoitteena oli löytää toimialalla päteviä, erityisesti uusperustantaan liittyviä tekijöitä, joiden koettiin parantavan yrityksen menestymisen mahdollisuuksiin. Avoimella kyselyllä, teemahaastattelulla ja itsehavainnoinnilla saatiin subjektiivista tietoa eri tekijöistä, jotka liittyvät uusperustantaan ja yrityksen kriittisiin alkuvaiheisiin. Näistä tekijöistä oli tavoitteena muodostaa tunnistettavia ja siten ehkä hallittaviakin asiakokonaisuuksia. Tavoitteena on saada tietoa, jota hyödyntämällä uuden k-supermarketin perustaja voi koordinoida toimintaansa alkuvaiheessa. Työ voi olla hyödyllinen myös henkilölle, joka pohtii kauppiasammattia uravaihtana.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty vain K-supermarket-ketjuun, koska muuten työstä olisi tullut liian haastava ja laaja. K-ryhmän ketjut ovat erilaisia ja niiden uusperustannat vaativat lähtökohtaisesti erilaista osaamista. Työstä on myös rajattu pois uuden yrityksen perustamisen liittyvät vaiheet, kuten rahoituksen hakeminen, yritysmuodon valinta, yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittäminen, rekisteröityminen, vakuutuksien ja kirjanpidon järjestäminen. Rajaus mahdollisti aiheen jäsenellymmän ja tiiviimmän käsittelyn.

Ketjuliiketoimintamallissa kauppias ei voi itse valita haluamaansa kauppapaikkaa eikä tarkkaa sijaintia. Ketju ohjaa kohdevalintojen lisäksi myös kaupan tuote ja palvelutarjontaa, yhteistä asiakasviestintää ja ketjuvalikoimanhinnoittelua. Ketjusopimuksen myötä kauppias sitoutuu noudattamaan ketjun linjaamia strategisia valintoja, joilla tähdätään kohderyhmän tavoittamiseen niin kannattavuuden kuin tehokkuudenkin näkökulmista. Näihin ketjutason linjauksiin yksittäinen kauppiasyrittäjä ei voi suoraan vaikuttaa, vaan hänen toimintakenttensä on myymälä. Näin ollen tässä työssä oli tarkoituksenmukaista rajata edellä mainitut ketjutason menestymiseen vaikuttavat perustekijät pois. Sen sijaan työssä käsitellään kaupan arvoketjua ketjun toimintatapana ja oman tekemisen näkökulmasta. Tässä työssä omalla tekemisellä tarkoitetaan kauppiaan omaa toimintaa kaupassa, koskien esim. valikoimaa, hinnoittelua, mainontaa, palvelutarjontaa ja myymälän ulkoasua.

## 1.2 Tutkimusongelma

Kauppias vastaa ketjuliiketoiminnan mukaisesti käytännön kaupankäynnin organisoimisesta, myymälänsä asiakastyytyväisyydestä ja henkilökunnasta. Yksityisyrittäjänä kauppias on vastuussa liiketoimintaan tuloksellisuudesta, kuten kuka tahansa yrittäjä. Kauppiaalla on strategisesti tärkeä rooli lisäarvon tuottajana omassa kaupassaan, eli menestyksen luominen ja ylläpitäminen on kauppiaan tehtävä.

K-kauppiasyrittäjyydessä yhdistyvät ketjuliiketoimintamallin sekä yksityisyrittäjyyden ja siten oman tekemisen erityispiirteet, joiden yhdistyminen pyrittiin huomioimaan tässä työssä. Näistä lähtökohdista tutkimuksen pääongelmana oli selvittää:

Mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta?

## 1.3 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma on kirjallinen suunnitelma, joka konkretisoi tutkimuksen tavoitteet. Tutkimussuunnitelma on usein edellytyksenä taloudellisen tuen saamiselle, työn ohjaukselle ja työohjelmalla tutkimuksen tekijälle itselleen. Suunnitelman avulla tutkija voi resursoida ja nähdä työnsä vaiheet selkeämmin. Tutkimussuunnitelma on kirjallinen selvitys siitä, mitä, miten ja missä opinnäytetyö tehdään. Tutkimussuunnitelma voi myös muuttua laadullisen työn edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 54; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 174; Kananen 2014, 29.)

Tutkimussuunnitelman kulku on Tilastokeskuksen mukaan seuraavanlainen:

1. määritetään tutkimusongelma
2. kuvataan tutkimuksen teoreettinen näkökulma, viitekehys ja keskeiset käsitteet
3. yksilöidään keskeiset tarvittavat tiedot
4. valitaan tutkimusote
5. valitaan tutkimusmenetelmä
6. määritellään tutkimusasetelma
7. päätetään otoksesta
8. päätetään aineiston käsittelymenetelmistä
9. tehdään raportointisuunnitelma
10. tehdään kustannusarvio ja aikataulu (Tutkimussuunnitelma 2015).

Tutkimusotteen valinnassa määritellään onko tutkimus teoreettinen vai empiirinen. Empiirissä tutkimuksessa määritellään lisäksi onko tutkimus kvalitatiivinen, kvantitatiivinen vai niiden yhdistelmä. Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, mitä tutkitaan (asioita, ilmi-

öitä, ihmisiä) ja kuinka tutkimuskohde tavoitetaan. Tutkimusasetelma on suoraan kytköksissä tutkimusongelmaan. Asetelmassa kuvaillaan tutkittava kohde, valitaan ja perustellaan menetelmät sekä lähestymistavan valinta. Lisäksi tutkimussuunnitelmaan kuuluu hahmotelma tulosten esittämisestä ja hyödyntämisestä. (Hirsjärvi ym. 2013, 175; Kananen 2014, 32, Tutkimussuunnitelma.)

#### 1.4 Aineistot ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin olemassa olevia kirjallisia ja sähköisiä dokumentteja. Aineisto koostui kirjallisuudesta ja internetissä olevasta materiaalista. Teoreettista viitekehystä haettiin aihealuetta käsittelevään aineistoon tutustumalla. Kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin näkökulmaa omaan työhön löytämällä aihealueella tutkittuja ja tutkimattomia kohteita. Kirjallisuuskatsaus auttaa tutkimuksen tekijää teoreettisen perustan luomisessa, tiedonhankinnassa, tutkimusotteen ja menetelmän valinnassa sekä muussa käytännön toteutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 13; Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2007, 117; Kananen 2013, 16.)

Lähteiden hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja ja aihealueita: Kesko, Ruokakesko, K-supermarket, kauppias, vähittäistavarakauppa, menestystekijä(t), yrityksen perustaminen, yrittäjyys, arvoketju. Näillä hakusanoilla etsittiin kirjastoista ja internetistä lähdeaineistoa.

Tutkimusmuotona käytettiin case- eli tapaustutkimusta, jonka kohteena on joku tämänhetkinen ilmiö. Tapaustutkimukselle on ominaista, että se tehdään luonnollisessa ympäristössään ja sen tutkimusaineisto on monipuolinen. Tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen kuva kysymällä miten, kuinka ja miksi. Tutkimuskohteita voi olla yksi tai useampia. (Kananen 2013, 54.)

Tutkimuksen lähestymistapa, eli tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan vaikuttivat menetelmän ominaispiirteet. Kvalitatiivinen tutkimus on:

- luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka tehdään todellisissa tilanteissa,
- keskittynyt tiedonkeruussa ihmiseen,
- lähestymistavaltaan induktiivinen eli teorian testaamisen sijaan tarkastellaan tutkimuksella saatua aineistoa,
- keskittynyt tutkittavien näkökulmiin ja ”ääneen”,
- metodeiltaan laadullisia tuloksia tuottava,
- tutkimussuunnitelman kulultaan joustava; sitä voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan,

- keskittynyt käsittelemään tapauksia uniikkeina sekä tulkitsee aineistoa niistä lähtökohdista. (Hirsijärvi ym. 2007, 157, 160.)

Laadullisista metodeista tässä tutkimuksessa käytettiin avointa ja strukturoimatonta kyselyä ja teemahaastattelua. Lisäksi metodologiaa täydennettiin itsehavainnoinnilla.

#### 1.4.1 Avoin strukturoimaton kysely

Avoin ja strukturoimaton kysely tarkoittaa tiedonkeruun menetelmää, jossa kyselylomakkeessa ei vastaajalle anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Pyrkimyksenä on saada vastaajalta aito mielipide ilman johdattelua. Strukturoimattoman kyselyn avulla voidaan saada tietoa asioista, kun vastausvaihtoehdoista ei välttämättä ole ennakkokäsitystä. (Heikkilä 2014, 47; Hirsijärvi ym. 2013, 194.)

Avointen kysymysten etuna on, että ne mahdollistavat vastaajan itseilmaisun omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä voidaan houkuttaa vastaajalta sellaista tietämystä, tärkeysjärjestystä, tunteita ja motivaatiota, mitä ei muuten voisi saada. Avointen kysymysten heikkoutena on niiden vaikea käsittely ja luokittelu sekä vastaamatta jättämisen helppous. (Heikkilä 2014, 47; Hirsijärvi ym. 2013, 201.)

#### 1.4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on case-tutkimuksissa yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2013, 58). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa teema ja kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset voi haastateltava antaa omin sanoin. Teemahaastattelu on ihmistutkimusta, jonka tavoitteena on päästä lähemmäksi tutkittavia henkilöitä, heidän kokemuksiinsa, elämyksiinsä ja ajatuksiinsa. Tarkoituksena on saada tutkittavien ”ääni” kuuluville. Olennaista tässä metodissa on se, että haastateltavien on täytynyt kokea sama tilanne. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 16, 47 - 48.)

Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että sen tekijän tulee tutustua kokonaisvaltaisesti tutkittavaan ilmiöön, sen rakenteisiin ja prosesseihin. Tutustumisen jälkeen tekijän täytyy tehdä analyysi oletuksista, joita tutkittavassa tilanteessa olleet ovat kokeneet. Analyysin pohjalta tehdään haastattelurunko. Tämän jälkeen haastattelu suunnataan tutkimusjoukon subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelija on aiemmin analysoinut. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 47.)

Tutkimuksessa teemahaastattelun valintaa puolsi sen joustavuus ja soveltuvuus tutkimusaiheeseen. Teemahaastattelun avulla saadaan usein autenttista aineistoa haastateltavien ko-

kemuksista. Vaikka tutkimusongelma määrääkin käsiteltävät teemat, tutkija ei voi rajata vastauksia. Tekijällä oli myös omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta, joten perehtyneisyys ilmiön eri rakenteisiin ja prosesseihin oli jo olemassa. Teemahaastattelu on kuitenkin haasteellinen, sillä tutkijan täytyy kyetä asettamaan teemat ja etenemään niiden sisällä haastattelunkulun ehdoilla. Tutkijalta edellytetään joustavuutta ja kykyä kommunikointiin, eikä hän saa johdatella haastattelun kulkua liikaa. Teemahaastattelujen analysointi ja tulkin ta vaiheet ovat myös haasteellisia. Tässä metodissa ei ole selkeitä tulkintasääntöjä, joten tutkijan on kyettävä pääsemään aineiston sisään nähdäkseen ”totuuden” ihmisten puheesta. Haastattelijan on päästävä haastateltavien ns. ensimmäisen vaiheen tulkinnoista teoreettisen ajattelun kautta ns. ylemmän tason tulkintaan. (Kananen 2013, 58; Teemahaastattelu 2015.)

### 1.4.3 Itsehavainnointi

Havainnointi on niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen perusmetodi, jossa tietoisesti tarkkaillaan jotain ilmiötä. Se soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa. Havainnointia pidetään laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keruun keinona. (Vilkkä 2006, 37 - 38.)

Havainnoinnin etuna on, että se tuottaa välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi tapahtuu luonnollisissa ympäristöissä, joissa tutkittavan kohteen todellinen elämä ja maailman on. Havainnointia on kahdenlaista; systemaattista eli jäsenneiltyä ja osallistuvaa eli vapaata havainnointia. Systemaattinen havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen toimija, kun osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 213 - 214; Vilkkä 2006, 38 - 40.)

Tässä työssä aineistonkeruuseen käytettiin osallistuvaa eli vapaata havainnointia, jossa opin näytetyön tekijä itsereflektion kautta oli havainnoitavan ilmiön kohteena ja lähdeaineistona. Tiuraniemen (2002) mukaan itsereflektio juontaa merkityksensä reflektiivisyydestä. Reflektiivisyys on esimerkiksi omien sisäisten tilojen havainnointia ja identifiointia, ilmaisua ja asennoitumista niihin. Reflektiivisyys työssä kohdentuu toiminnan tietoiseen tutkimiseen, jolloin voidaan tarkastella oman ammatillisen toiminnan eri puolia. Itsereflektiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä oman toiminnan, toimintaympäristön ja sen prosessien tiedostamista sekä arviointia. Vapaassa havainnoinnissa tutkijalla täytyy olla tutkittavasta kohteesta paljon tietoa. Itse uuden perustajana olen elänyt tutkittavan ilmiön läpi kahdesti. Havainnointitapana voidaan tässä työssä pitää kokemalla oppimista eli etnografiaa. (Vilkkä 2006, 40.)

Kokemalla opitaan luonnollisissa tilanteissa, joissa tutkija kokee tutkittavan ilmiön tai asian sisältäpäin, useasti ja monesta eri näkökulmasta. Tällöin tutkija hahmottaa toiminnallista kokonaisuutta kokonaisvaltaisesti, ja voi näin saada aineistoa ja tutkimuksen kohteesta. Tutki-

jan rooli on sidoksissa havainnointitapaan. Kun on kyseessä osallistuva havainnoija, hän ei voi olla rooliltaan pelkästään tutkija, vaan hänen oma osallistuminen tulee olla lähellä tutkittavaa ilmiötä. Tästä näkökulmasta itsehavainnointi on työn kannalta perusteltua. (Vilkkä 2006, 48, 52, 67.)

Tutkimushavainnot poikkeavat arkihavainnoista siten, että niiden tuottaminen täytyy olla tutkimusmetodien mukaisesti hankittuja. Tutkimuksessa havainnot pitää pysyttyä arvioimaan kriittisesti ja perustellusti. Teoriassa on niin ikään tärkeä merkitys havainnointitutkimuksessa, sillä niiden avulla tuotetaan uusia havainnot. Teoriaperusta kannustaa tutkimusaineiston keräämiseen ja tuo näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Teoria ohjaa tutkijaa kiinnittämään huomioita asioita, joita ei pelkällä arkihavainnoinnilla huomaisi. (Vilkkä 2006, 79 - 80.)

Pelkkien havaintojen kerääminen ei tutkimuksessa riitä, vaan niitä pitää pystyä yhdistämään ja tulkitsemaan. Havainnoilla saatu aineisto ei vielä vastaa tutkimusongelmaan, vaan niitä pitää analysoida. Analyysissä havainnot ryhmitellään ja niistä muodostetaan ns. johtolankoja. Tulkintavaiheessa havaintojen merkitys osoitetaan tutkimusaineiston, teorian ja muiden tukevien tutkimusten avulla. (Vilkkä 2006, 81, 86.)

## 1.5 Tutkimusperinne

Tutkimusperinne toimii opinnäytetyön perustana, johon tutkimussuunnitelma ja tutkimusnojaavat. Aihealueen aiemmat tutkimukset antavat materiaalia työhön ja auttaa asettamaan sen omalle paikalleen tutkimuskentässä. Tutkimusperinteeseen perehdytään tutustumalla aihealuetta koskevaan teoriaan, näkökulmiin, lähdeaineistoihin ja menetelmiin, joita muut tutkijat ovat tutkimuksissaan käyttäneet.

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan perehtyä yrittäjyyteen ja menestystekijöihin liittyvään tutkimusperinteeseen. Saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi myös työn tutkimusongelman kohdentamisessa ja menetelmävalinnoissa optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

### 1.5.1 Kauppiasyrittäjyys, empiirinen tutkimus K-ruokakauppioiden yrittäjyysasenteista

KTT Niilo Homeen Kauppiasyrittäjyys on tehty Helsingin Kauppakorkeakoulussa vuonna 2007. Homeen tutkimuksen aihealueena ovat yrittäjyystutkimus sekä K-ruokakauppioiden yrittäjyysasenteet ja niiden vaihtelut. K-ruokakauppiasyrittäjyys on ketjuliiketoimintaa, jossa kauppias sitoutuu valikoiman, hinnan ja markkinointiviestinnän ohjaukseen. Tämä on vaatinut uudenlaista asennoitumista liiketoimintaan. Ketjuuntuminen on asemoinut kauppiaan kilpailuedun tekijäksi, jolloin oikeanlainen aineksen valikoituminen kauppiaan tehtävään on tärke-

ää. Saatuja tuloksia oli tarkoitus käyttää ketjun ja kauppiaiden yhteistyön kehittämiseen. (Home 2007, 9 - 10, 13.)

Tutkimus on tehty taloudellisia, psykologisia ja sosiologisia lähestymistapoja soveltaen. Taloudellisuus korostaa kauppiaan roolia taloudellisessa kehityksessä. Psykologinen lähestymistapa keskittyy kauppiaan persoonallisuuspiirteisiin ja siihen, miten sisäiset ominaisuudet ohjaavat käyttäytymistä. Sosio-psykologisella lähestymistavalla huomioidaan sosiaalisen ympäristön ja persoonallisuuspiirteiden vaikutusta. (Home 2007, 10.)

Homeen tutkimuksen tavoitteena tuottaa tietoa asenteista, jotka ohjaavat kauppiaasyrittäjien toimintaa. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaisia yrittäjyysasenteeltaan erilaisia kauppiaaryhmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä?” (Home 2007, 11.)

Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan yrittäjäominaisuudet ja yrittäjäasenneoituminen teoreettisen aineiston avulla. Teoreettiseksi viitekehukseksi laadittiin tältä pohjalta malli päivittäistavarakauppiaan yrittäjyysorientaatiosta. Yrittäjyysorientaatiolla tässä työssä tarkoitettiin käyttäytymistä, jota ohjaavat yksilön arvot ja asenteet. Yrittäjyysorientaatio malliin valikoituivat tutkimuksessa innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmisuhteiden hoitaminen ja suhtautuminen työhön. Aineisto kerättiin informoituna kyselynä kauppiailta. (Home 2007, 14, 64.)

Tutkimuksessa päädyttiin neljään erilaiseen kauppiaaryhmään, joita ovat modernit kehittäjät, itsenäiset puurtajat, laakereilla lepääjät ja varovaiset uudistajat. Tulokset vaihtelivat taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, ammatillinen peruskoulutus, kauppiaskokemus, kauppaketju, myyntiluokka ja kilpailutilanne) mukaan. Tutkimuksen päätelmänä on, että kauppiaiden valintaan täytyisi kiinnittää erityistä huomiota ja testausta pitäisi lisätä. Kauppiasvalmennuksen painopiste tulisi kohdentaa innovatiivisuuden, itseluottamuksen ja ahkeruuden merkityksen korostamiseen. Asenteisiin liittyvää konservatiivisuutta pitäisi sitä vastoin vähentää. Kauppiaskokemuksen karttuessa vaikuttaa siltä, että enemmistönä on itsenäisiä puurtajia tai laakereilla lepääjiä. Näitä ketjun pitäisi motivoida uudistuksellisuuden säilyttämiseen. Ketjun tulisi myös käsitellä kauppiaitaan enemmän yksilöinä erilaisine asenteineen, jotta sisäistä yhteistyötä voitaisiin parantaa. (Home 2007, 143.)

#### 1.5.2 Strategiset orientaatiot, markkinoiden kyvykkyydet ja yritystoiminta

Matti Jaakkolan Aalto-yliopistolle vuonna 2012 tekemän väitöskirjan tavoitteen oli tutkia miksi toiset yritykset menestyvät muita paremmin. Tutkimus oli osana Aalto-yliopiston kauppa- ja korkeakoulun ja Svenska Handelshögskolanin StratMark hanketta. Tutkimus sijoittuu markkinoinnin ja strategisen johtamisen tutkimuskenttään. (Jaakkola 2012a.)

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa haettiin teoreettista pohjaa laajalla kirjallisuuskatsauksella markkinoinnin ja strategisen johtamisen aihealueilta. Työn toisessa osassa käytettiin empiiristä lähestymistapaa neljässä esseessä. Tutkimuksessa testattiin kirjallisuuteen perustuvia oletuksia kyselyllä, joka lähetettiin tuotteita ja palveluja tarjoaville yrityksille. Kyselyn tehtiin Itävallassa, Suomessa ja Saksassa, pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille. (Jaakkola 2012b, 16, 124.)

Tutkimuksen mukaan menestymiseen vaikuttavat useat eri mekanismit ja samaan lopputulokseen voi päästä eri tavoilla. Sen sijaan samat menestymisen reseptit eivät toimi kaikkialla samoin, vaan markkinaympäristö vaikuttaa paljon onnistumiseen. Yrityksen kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa taustamekanismeja. Liiketoimintaympäristön, yrityksen kokonaisvaltaisen osaamisen huomioiminen ja oikeiden analyysien ja niihin pohjautuvien suunnitelmien läpivienti ovat avainasemassa. (Jaakkola 2012a.)

Väitöskirjan tulokset osoittavat, että erityisesti yrityksen kyvykkyyksien, kuten tuotekehityksen ja asiakassuhdeosaamisen kautta, voidaan hyödyntää resursseissa piileviä arvoja. Strategiset orientaatiot, kuten suhtautuminen asiakkaisiin ja innovaatiotoimintaa, luotsaavat kyvykkyyksien kehittämistä. Yrityksen kyvykkyydet ja strategiset orientaatiot tulisi olla tiiviissä vuoropuhelussa keskenään, sillä synergiaedun avulla ne voivat parantaa merkittävästi tulosta. (Jaakkola 2012a.)

### 1.5.3 Kauppiasyrittäjän toiminnanvapaus ketjuyrityksessä

Jari Paulamäen Helsingin Kauppakorkeakoulussa vuonna 2007 tekemän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kauppiasyrittäjien kokemaa toiminnanvapautta ketjutoimintamallissa, jossa päätöksenteko peruskaupankäyntiä lukuun ottamatta on pääosin Keskossa. Tutkimus on tehty abduktiivisella tutkimusotteella, jolloin perusolettamuksena on, että kauppialla tulisi olla tietty vapaus toiminnassaan voidakseen organisoida toimintaa niin, että se vaikuttaisi positiivisesti yrittäjän tuloon. Pelkkä ketjuliiketoimintamalli ei takaa välttämättä mitään kauppiasyrittäjälle ja yrityksen menestymisen mahdollisuuksille, kun sitä verrataan henkilökohtaisesti otettuihin riskeihin. (Paulamäki 2007, 13 - 15.)

Tutkimuksen teoreettinen perusta nojaa agenttiteoriaan, yrittäjyystutkimukseen ja markkinointikanavateoriaan. Laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin 22:lta K-market ja K-supermarket kauppialta. (Paulamäki 2007, 6, 107.)

Paulamäen tutkimuksen tulokset osoittavat, että kauppiat lähtevät tavoittelemaan ensikädessä perheellensä elantoa. Vaurastumista haetaan onnistumisen ja kasvuyrittäjyyden kautta.

K-market tasolla koettiin enemmän tyytymättömyyttä toimintavapauteen ja siten yrittäjätuloon vaikuttaminen nähtiin vaikeammaksi. Vastaajien luottamus kauppiasyrittäjyyteen oli heikokkoa. Suhtautumista ketjuliiketoimintaan ja sen menestystä tuottaviin odotuksiin heikensivät koettu epäluottamus Keskkoon ja epätietoisuus ketjun odotuksista. Kauppiat kokivat olevansa yrittäjiä, vaikka kokivat ketjun rajoittavan toiminnanvapauttaan. Samalla koettiin, että toimeentulo perheelle oli tärkein porkkana. Vastaajat eivät kokeneet omaavansa kilpailevaa vaihtoehtoa ammatinvalinnalleen. Aganttiteoriaan vastauksena prosenttikorvausta pidettiin kauppiaiden keskuudessa parhaimpana tapana saada heidät toimimaan ketjun haluamalla tavalla. Markkinointikanavatutkimukseen tulevaa antia oli, että kauppiat eivät kokeneet ketjun olevan kiinnostuneita myymälätason asioista. (Paulamäki 2007, 6.)

## 1.6 Työn rakenne

Johdannossa esitellään tämän työn taustaa; tavoitteen ja rajauksen sekä tutkimusongelman ja tutkimussuunnitelman. Samassa luvussa esitellään työn aineistot ja tutkimusmenetelmät. Johdannossa lukija ohjataan tutkimusperinteen kautta itse aiheeseen.

Teoriaosuudessa käsitellään menestystekijöiden teoriaa. Kohdeorganisaation esittelyssä tuodaan esille kauppiasyrittäjyyttä Ruokakeskossa. Lopuksi esitellään tutkimustulokset sekä päätelmät ja loppuyhteenveto. Työn rakenne on kuvattuna taulukossa 1.

Sisältö	Luku
Työn tausta	1. Johdanto
Menestymisen määritelmä Menestystekijät kaupanalalla Menestystekijät yrittäjätasolla	2. Menestystekijöiden teoriaa
Kohdeorganisaation esittely	3. Ruokakesko ja K-kauppiasyrittäjyys
Tutkimusasetelma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keräystapa</li> <li>• Aineisto</li> <li>• Tutkimusyksiköt</li> <li>• Menetelmät: <ul style="list-style-type: none"> <li>avoin kysely</li> <li>teemahaastattelu</li> <li>itsehavainnointi</li> </ul> </li> </ul>	4. Tutkimuksen toteutus
Uuden K-supermarketin menestystekijät vastaajien mielestä	5. Tutkimustulokset
Päätulokset Tutkimusongelmiin vastaaminen Johtopäätökset Vertailu aiempiin tuloksiin	6. Päätelmät ja loppuyhteenveto

Taulukko 1: Työn rakenteen kuvaus

## 2 Menestystekijät

Nykyaikana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja epävakaassa taloustilanteessa yrityksen menestymisen takaaminen on vaikeaa. Alan kuin alan kansainvälistyminen ja koveneva kilpailu ajaa yrityksiä muuttamaan toimintamalleja. Jokainen yritys haluaa olla visiossaan ja strategiassaan kilpailijoita menestyneempi, mutta vain harva pystyy siihen. Menestymiseen ei ole olemassa kaikille sopivaa reseptiä, vaan yritysten pitää luoda itselleen sopiva kehityskonseptinsa tilanteensa ja toimialansa mukaan. (Lumijärvi 2007, 19, 21.)

Yrityksen menestystekijöillä tarkoitetaan taitoja ja kyvykkyyksiä, kuten osaamista, resursseja ja erilaistavia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan houkuttaa asiakkaita ja menestyä liiketoiminnassa. Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Niitä voi myös tarkastella aineellisuuden näkökulmasta. Tauloukossa 2. on esimerkkejä menestystekijöistä näistä eri näkökulmista katsottuna. Menestystekijät eivät vie yksinään menestykseen, vaan tekijöiden on tuettava toinen toisiaan ja niitä on osattava hyödyntää ja kehittää. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 35 - 37; Viitala & Jylhä 2013, 387.)

Taloudelliset menestystekijät	Ei-taloudelliset menestystekijät
• Taloudellinen kasvu	• Toimitusaika
• Likviditeetti	• Tuotteiden laatu
• Tuote-/palvelukustannus	• Tuotantomäärä
• Kannattavuus	• Tuottavuus
• Vakavaraisuus	• Varaston kiertonopeus
	• Palvelujen volyymi
Aineettomat menestystekijät	Aineelliset menestystekijät
• Osaaminen	• Taloudellinen kasvu
• Asiakastyytyväisyys	• Likviditeetti
• Asiakasuskollisuus	• Kannattavuus
• Innovatiivisuus	• Toimitusaika
• Motivaatio	• Tuotteiden laatu
• Henkilöstön tyytyväisyys	• Tuotantomäärä
• Brändi	• Tuottavuus
• Työilmapiiri	• Varaston kiertonopeus
	• Palvelujen volyymi

Taulukko 2: Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista sekä aineettomista ja aineellisista menestystekijöistä. (Kujansivu ym. 2007, 36.)

Menestystekijöitä ja yrittäjyyttä voidaan tarkastella eri ulottuvuuksista, mutta tässä luvussa on keskitytty ulkoisiin, toimialakohtaisiin menestystekijöihin ja yksilön, eli yrittäjän sisäisiin ominaisuuksiin liittyviin menestystekijöihin. Rajausta on tehty ensinnäkin siitä syystä, että ketjuliiketoimintamallia noudattavaa kaupanalan yritystä ohjaavat tietyt lainalaisuudet, jotka pätevät myös yksittäisen kaupan tasolla. Toiseksi K-ryhmässä kauppialla on merkittävä rooli yrityksensä menestyksen luomisessa ja ylläpidossa. Seuraavassa luvussa lisäksi määritellään menestymisen käsitettä ja menestyvän yrityksen rakentamista.

## 2.1 Menestymisen määritelmä

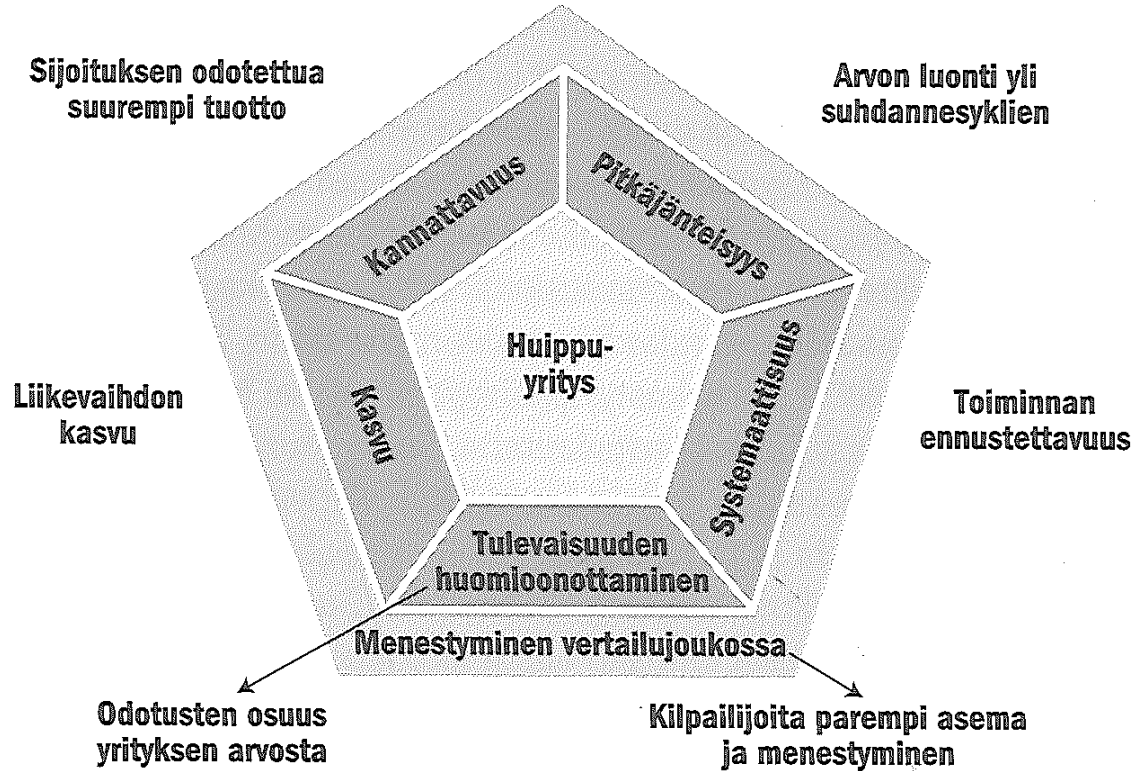
Yritykset määrittelevät menestyksen eri tavoilla. Osalle yrityksistä riittää pelkästään toiminnan jatkumisen turvaaminen, kun taas toiset haluavat päästä mahdollisimman pitkälle omista tavoitteissaan. Menestyksen kuvaaminen, määrittely ja siihen vaikuttavat tekijät eivät ole yksiselitteisiä. (Juuti 2012, 13 - 15).

Useimmat yritykset haluaisivat luonnollisesti olla kilpailijoita parempia ja menestyviä, mutta vain harvat todella saavuttavat haluamansa. Kun yritys haluaa määritellä tavoitteitansa ja menestystekijöitensä, se voi esittää itselleen seuraavia kysymyksiä

- Millaisia ominaisuuksia organisaatiolla tulisi olla, jotta se menestyisi?
- Voiko menestystä oppia muilta organisaatioilta?
- Onko menestys seurausta johtamisesta, organisoitumisesta vai sattumasta?
- Mikä on menestyksen ja kehittämisen suhde?
- Mahdollistaako tietynlainen organisaatio kulttuuri menestyksen?
- Mikä on aineellisen ja aineettoman pääoman merkitys organisaation menestykselle?
- Miten sellaiset seikat, kuten organisaation asiakaskeskeisyys, osaaminen ja innovatiivisuus liittyvät menestykseen?
- Tuleeko organisaation suuntautua jollakin tietyllä tavalla ympäristöönsä menestyäkseen?
- Muuttuvatko menestyksen kriteerit ajan myötä? (Juuti 2012, 15).

Lumijärvi (2007, 20 - 21, 24) määrittelee menestyväksi *huippusuoriutujaksi* sellaisen yrityksen, joka pärjää muita paremmin taloudellisten ja toimialakohtaisten syklien yli sekä johdon muutoksista huolimatta. Huippusuoriutujaksi voidaan kutsua yritystä, joka menestyy monella eri talousmittarilla mitattuna toistuvasti vertailujoukkoyrityksiä paremmin ja tuottaa kannattavasti taloudellista lisäarvoa omistajilleen. Kuviossa 1. esitetään menestyjän viisi tunnus-

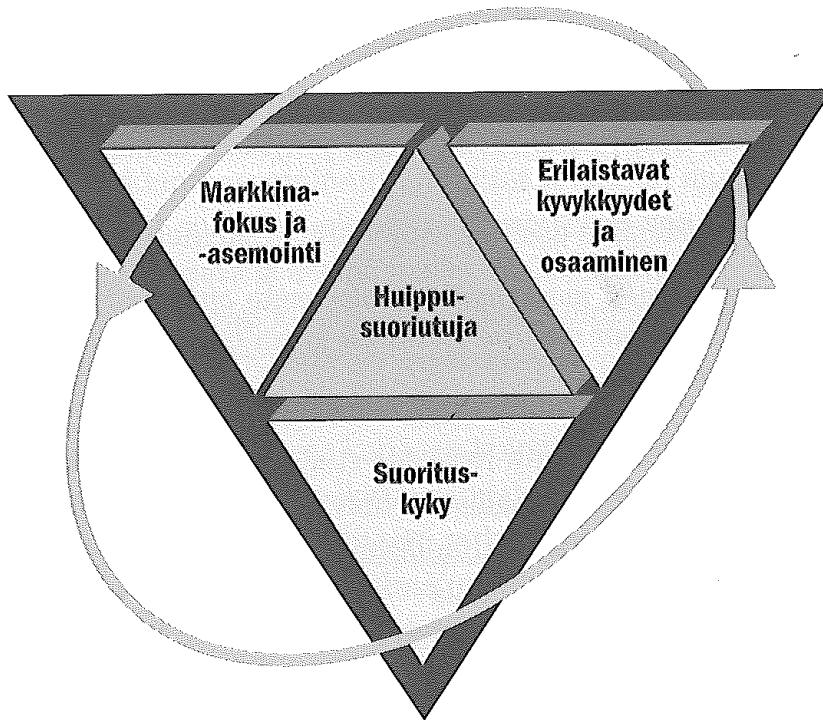
merkkiä; kannattavuus, pitkäjänteisyys, systemaattisuus, tulevaisuuden huomioonottaminen ja kasvu. Näitä tunnusmerkkejä mitataan eri näkökulmista erilaisilla mittareilla. Mitattua tietoa voidaan käyttää koko yrityksen suorituskyvyn arviointiin.



Kuvio 1: Menestyjän viisi tunnusmerkkiä (Lumijärvi 2007, 21).

Menestyminen vertailujoukossa ei ole absoluuttinen suure, vaan se antaa tietoa yrityksen onnistumisesta verrattuna muihin vastaaviin yrityksiin. Menestykseen ei ole olemassa yhtä konseptia, joka toimisi kaikilla. Olennaista on ymmärtää omaa yritystä koskevat kriittiset menestystekijät ja keskittyä tekemään perusasiat loistavasti. Perusasioiden tehokas ja laadukas suorittaminen voi vaatia yritykseltä toimialakohtaisten, juurtuneiden ajatusmallien rikkomista ja erilaista toimintaa muihin verrattuna. Kannattavuuden ja kasvun mittareiden näkökulmasta, yrityksen on pystyttävä kasvamaan kannattavasti saamaan pääomalle kustannusta parempaa tuottoa. Nykyisen ja tulevan kasvun turvaamiseksi yrityksen on huolehdittava aineellisen ja aineettoman pääoman hankinnasta ja riittävydestä. Yrityksen arvo voi menestyvissä yrityksissä olla nykyarvoa merkittävästi suurempi. Systemaattisuus takaa toiminnan ja tuloksenteokkyvyn ennakoitavuuden. Se parantaa yrityksen omaa päätöksentekoprosessia ja yrityskuvaa sidosryhmille. Pitkäjänteisyydellä tähdätään parempaan ja pitkäaikaiseen taloudellisen lisäarvon tuottamiseen omistajille. (Lumijärvi 2007, 23 - 24.)

Miten sitten voidaan rakentaa menestyvä yritys? Menestyvälle yritykselle kilpailuedun saavuttaminen on elintärkeää. Kilpailuetuun vaikuttaa kolme perustekijää; markkinafokus ja asemointi, erilaistavat kyvykkyudet ja osaaminen sekä suorituskyky. (Kuvio 2.) Yritysjohdon täytyy korostaa ja kehittää näitä tekijöitä eri aikoina erilailla, aina kilpailutilanteen mukaan. Kuvion tekijöiden täytyy olla tasapainossa keskenään ja toimia samansuuntaisesti. Lisäksi yrityksen pitää uusiutua kaikilla näillä perusalueilla, jotta huippusuoritus olisi pysyvää. (Lumijärvi 2007, 24.)



Kuvio 2: Huippusuoriutujan perustekijät (Lumijärvi 2007, 25).

### 2.1.1 Markkinafokus ja -asemointi

Markkinafokus ja -asemointi määrittelevät yrityksen asiakaskohderyhmän ja tarjonnan. Se myös pitää sisällään yrityksen kasvustrategian ja tavan miten yrityksen on aikomus asemoida itsensä markkinoille. Yritysjohdon tulee kuitenkin keskittyä haluamilleen markkinoille ja pitäytyä myös halutussa markkinapositionsa. Tämä tekijä ilmaisee yrityksen kyvykkyyttä käyttää hyväkseen kasvumahdollisuuksia ja taloudellisia kilpailuetuja. Huippuunsa viritetty yritys ymmärtää toimialan dynamiikan ja muokkaa samalla strategiaansa arvonaluontimahdollisuuksia silmälläpitäen. Johdon tekemän strategisen päätöksenteon pitäisi mahdollistaa:

- kilpailun parhailla markkinoilla
- kasvumahdollisuuksien maksimoinnin
- ymmärtämään tekijät, jotka luovat kilpailuetua

- optimaalisen liiketoiminta portfolion valikoiminen ja johtamisen
- arvoketjun tarjoamien asemointimahdollisuuksien hyödyntämisen
- optimaalisen koon saavuttamisen (Lumijärvi 2007, 25 - 26.)

### 2.1.2 Erilaistavat kyvykkyudet ja osaaminen

Menestystä hakevat yritykset eivät keskity vain tähän päivään, vaan näköpiirissä on erottautumisen kannalta tärkeiden osaamisien ja kyvykkyuksien kehittäminen. Osaamisella ja kyvykkyyksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintojen ja prosessien kokonaisuutta, jotka ovat ainutlaatuisia ja yliveraisia kilpailijoihin nähden. Nämä tekijät erilaistavat yritystä ja voivat yksinkertaistaa organisaatiota. Yksinkertaistaminen taas parantaa kustannustehokkuutta. Yritysjohdo joutuu tasapainoilemaan kustannustehokkuuden ja markkinafokuksen välillä. Samalla kuluttajalle täytyy tarjota erilaistamisen mahdollistavia ja vaikeasti kopioitavia kyvykkyksiä. Kyvykkyuksien täytyy olla asiakaslähtöisiä ja -vetoisia, ollakseen yritykselle kannattavia. Eri-tyisesti palvelun laadun ensiluokkaisuus kilpailijan vastaavaan verrattuna on huippusuoritu- jalle avainasia. Toisaalta yritysjohdon täytyy saada samanaikaisesti pääomasta optimaalinen hyöty ja tuotto, mikä on haasteellista. (Lumijärvi 2007, 28 -30.)

Yritysjohdon täytyy osata valita arvon kasvun kannalta merkittävimmät kyvykkyudet ja koh- dentaa niille riittävästi henkisiä ja taloudellisia pääomia. Huippusuoritutajat näkevät kyvyk- kyyksien ja osaamisen erilaistamisen strategisena toimenpiteenä ja hellä on ensiluokkainen ymmärrys toimialasta, markkinadynamiikasta ja elinkaartekijöistä. (Lumijärvi 2007, 28 -30.)

### 2.1.3 Suorituskyky

Huippusuoritutuvat yritykset vievät suorituskykynsä pisteeseen, jossa he voivat nujertaa kilpai- lijansa. Suorituskyvyllä tarkoitetaan yrityksen erilaista ajattelu- ja toimintatapaa, jolla ohja- taan johtamista, strategiaa, ihmisten kehittämistä, työn suorittamista ja tietotekniikan käyt- töä. Huippuunsa vedetty suorituskyky vie yritystä parempiin liiketoimintapäätöksiin. Erilaista- va osaaminen tarkoittaa myös yrityksen eri toimintojen erinomaista hallintaa, jota tapahtuu sen kaikilla tasoilla. Avainhenkilöiden ajattelutapa ja toiminta pitää pystyä perustelemaan ja ohjaamaan samansuuntaiseksi. Suorituskykyä tulee ohjata visionäärisesti mutta samanaikai- sesti ”kurilla ja järjestyksellä”. Lisäksi yrityksen pitää pystyä olemaan ennakoiva, mutta sa- malla toimeenpaneva. Toimialaan kuuluvat perusasiat täytyy tehdä ensiluokkaisesti. Samalla on hyvä pyrkiä erottautumaan kilpailijoista ja toimialan perinteisistä ajattelutavoista. (Lumi- järvi 2007, 22 - 23.)

Suorituskykyä täytyy mitata, ohjata ja vahvistaa pitkäjänteisesti, muuten siitä ei saa irti op- timaalista hyötyä. Menestyvissä yrityksissä suorituskyky näkyy seuraavissa asioissa:

- johtajuudessa ja strategiassa; tasapainoillaan markkinoiden luomisen ja kurinalaisen toimeenpanon välillä
- ihmisten kehittämisessä; lahjakkuudet ja tietotaito tuottaa moninkertaisesti
- tietotekniikan hyväksikäytössä; sitä käytetään tehokkaasti strategisena voimavara
- suorituksen ohjauksessa ja mittauksessa; kaikki aineelliset ja aineettomat tase-erät täytyy mitata
- innovaatio ja organisaatio kulttuurissa: uudistuminen näkyy niin pieninä kuin suurina-kin muutoksina. (Lumijärvi 2007, 31 - 32.)

## 2.2 Menestystekijät kaupanalalla

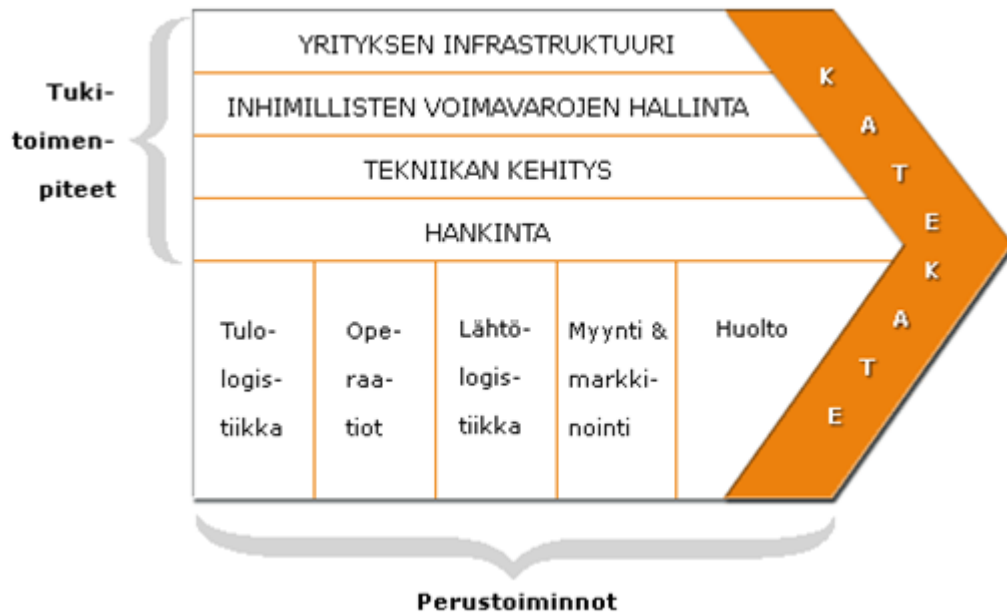
Kaupanalan menestystekijät ovat perinteisesti perustuneet investointeihin ja kauppapaikka-hankintaan, liiketoimintakonseptien parantamiseen sekä ketjuliiketoimintamallin hyödyntämi- seen. Viime vuosikymmeninä kauppa onkin voimakkaasti ketjuuntunut, ja tästä johtuen kilpai- lua käydään kaupparyhmien välillä yksittäisten kauppojen sijaan. Ketjutoimintaan ovat aja- neet sen kiistattomat edut; sen avulla voidaan johtaa tehostetummin jakeluketjuja ja logis- tiikkaa, hyödyntää standardoituja menetelmiä ja kaupan omia merkkejä hintakilpailussa. Ket- juliiketoiminnalla voidaan myös tehostaa ostotoimintaa ja tavoitella markkinointihyötyjä. Operatiivisella tasolla menestymiseen vaikuttaa myynti ja tehokkuus. Nämä suureet ovat tu- losta useista eri asioita, kuten myymälän sijainnista, kauppiaan persoonasta, esillepanosta ja logistiikasta. (Mattila 2009.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään kaupan menestystekijöitä niin ketjuliiketoimintamallin kuin operatiivisen tason näkökulmista. Vaikka klassista arvoketjua pidetään ketjuliiketoimintamal- lin kuvauksena, sen lainalaisuudet pätevät pääosin myös yksittäisen myymälän omaan toimin- taan.

### 2.2.1 Ketjuliiketoimintamalli menestystekijänä

Kautto ja Mitronen (2009, 65) näkevät arvoketjun ketjuliiketoiminnan toimintatapana, jolla pyritään toiminnan tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Arvoketju on alkujaan Michael E. Porterin luoma malli yrityksen arvomuodostusprosessista. (Kuvio 3.) Arvoketjun avulla yritys kuin yritys voi pilkkoa strategisesti tärkeät toimintonsa osiin ja tarkastella niiden kulu- rakennetta sekä erilaistamisen mahdollisuuksia oman kilpailuedun saavuttamiseksi. Mallin mukaan jokainen yritys on kokoelma toimintoja, joilla suunnitellaan, tuotetaan, markkinoi- daan ja tuetaan tuotteiden ja palveluiden tuotantoa. Arvoketju on tuotos kunkin yrityksen historiasta, strategiasta, strategian toteuttamisesta ja toimintojen taloudellisuudesta. Porte- rin arvoketjumalli on keskittynyt yrityksen sisäisen toiminnan arvontuotantoon, tehokkaisuun

toimintatapoihin ja matalaan kustannustasoon, joiden kautta kilpailuedun on katsottu syntyvän (Porter 1985, 33 - 34.)



Kuvio 3: Arvoketjumalli (Uimonen, ref. Silfver 2003).

Arvoketjun toiminnot muodostuvat tulologistiikasta, operaatioista, lähtölogistiikasta, myynnistä ja markkinoinnista sekä palveluista. Tulologistiikalla tarkoitetaan esim. raaka-aineiden käsittelyä, varastoimista, varastonhallintaa ja kuljetusta. Operaatiot pitävät sisällään tavaroiden ja palvelujen tuottamista kaikkine oheistoimintoineen, kuten valmistamista, pakkaamista ja kokoamista. Lähtölogistiikka on esim. keräilyä, välivarastointia, kuljetusta, tilausten käsittelyä ja aikataulutusta. Myynti ja markkinointi mahdollistavat kuluttajille tuotteiden ostamisen sisältäen esim. mainontaa, myynninedistämistä, henkilökunnan, tarjousten tekemistä, asiakassuhteita ja hinnoittelua. Palvelut puolestaan tukevat tuotteen tai palvelun arvoa. Näiden perustoimintojen painottuminen ja tärkeys on toimialasidonnaista. On kuitenkin huomattava, että jokaisella toiminnolla on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta toimialasta riippumatta. Jokaisen toiminnon on toimittava omalta osaltaan hyvin, jotta kokonaisyötyä voidaan saavuttaa. (Porter 1985, 39 - 40.)

Yrityksen tukitoimenpiteet jaetaan neljään luokkaan: hankintaan, tekniikan kehitykseen, ihmisten voimavarojen hankintaan ja yrityksen infrastruktuuriin. Näiden kaikkien tekijöiden tulisi olla perustoimintoja tukevia ja toiminnaltaan yrityksen arvoa lisääviä tuotantovaiheesta riippumatta. Hankinnalla viitataan yrityksen koko ostotoimintaan, sisältäen kaikki perustoimintojen vaiheet. Tehokas hankinta vaikuttaa voimakkaasti yrityksen toimintaan, kuten kulkurakenteisiin, panosten laadukkuuteen ja tavarantoimittajasuhteisiin. Tekniikan kehittyminen on tärkeä kilpailuetu kaikilla toimialoilla. Tekniikan kehittymisen merkitys ja muodot ovat

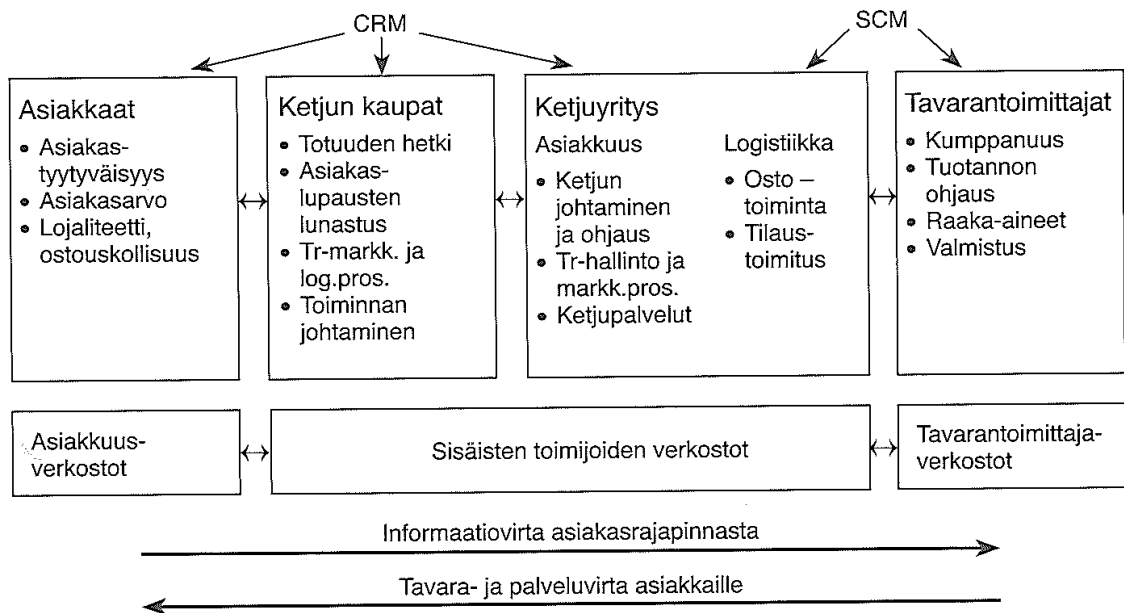
moninaiset riippuen yrityksen toiminnan vaiheesta. Lähtökohtaisesti tekniikan kehittymisen pitää olla sidoksissa ydintuotteeseen, palveluun ja sen ominaisuuksiin, jotta se voisi tukea koko arvoketjua. (Porter 1985, 40 - 43.)

Inhimillisten voimavarojen hallintaa on jokaisessa yrityksessä ja oikein hoidettuna se voi tuoda merkittävää kilpailuetua. Inhimillisten voimavarojen hallintaan kuuluu mm. rekrytointi, palkkaaminen, perehdytys ja kehittämistoiminta. Yrityksen infrastruktuurilla viitataan laajaan toimintakokonaisuuteen, johon sisältyy johtaminen, suunnittelu, rahoitus, laskenta, laki- ja hallitusasiat sekä laatujohtaminen. Infrastruktuuri tukee suoraan koko yrityksen arvoketjua. Infrastruktuuri voi olla yksikkö- tai yrityskohtainen ja osa toiminnoista voi olla jaettuna. Näiden edellä mainittujen tukitoimenpiteiden merkitys painottuu perustoimintojen lailla toimialakohtaisesti. (Porter 1985, 40 - 43.)

### 2.2.2 Kaupan arvoketju menestystekijänä

Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008, 159, 162 - 163) näkevät kaupan arvoketjun kuvion 4. mukaisesti. Kuviossa esitetään arvoketjun eri prosessien omistajat (tavarantoimittajat, ketjuyritys, ketjun kaupat ja asiakkaat) horisontaalisesti sekä niiden vastualueet ja tehtävät. Porterin arvoketju on myöhemmin täydentynyt kaupanalan näkökulmasta verkostoyhteistyöllä asiakkaiden, sisäisten toimijoiden ja tavarantoimittajienkin kanssa. Kaupanyritysten ja tavarantoimittajien välinen yhteistyö on sittemmin lisännyt toimintaan tehokkuutta. Erityisen tärkeää on, että kaikki kaupan arvoketjun toimijat toimivat samansuuntaisesti ja pitävät huolta omista tehtävistään.

## Horisontaalinen logiikka Kaupan arvoketju (vertikaalinen malli)



Kuvio 4: Kaupan arvoketjun työnjako ja vastuut (Kautto ym. 2008, 159).

Ketjuliiketoimintamallissa kaupan ohjaus- ja päätöksenteko on keskitetty ketjunohjausyksiköön. Kauppojen tulee keskittyä pääasiallisesti päivittäiseen työhönsä, asiakaspalveluun ja asiakasarvon tuottamiseen. Ketjunohjausyksikössä hoidetaan keskitetysti valikoimanmuodostus, hankinnat, markkinointi ja viestintä sekä asiakasrekisteröinti. Ketjutoimintaan kuuluu keskitetty logistiikka, jolloin saadaan etuja varastoinnissa ja tavarantoimituksessa. Myös ketjun sisäisten tietojärjestelmien hallinnointi, tiedonvälitys ja käsittely ovat tunnusomaisia ketjutoiminnalle. On kuitenkin syytä muistaa, että arvoketju toimii yhtäläillä yksittäisen kaupan tasolla pienemmässä mittakaavassa esim. kaupan omasta tekemisestä johtuen. (Finne & Kokkonen 2005, 83 - 84; Kautto & Mitronen 2009, 76 - 77.)

### 2.2.3 Operatiivinen taso menestystekijänä

Operatiiviseen toimintaan ja liiketoimintaosaamiseen liittyvät kyvykkyudet ja kompetenssit vaikuttavat suoraan yrityksen menestymisen mahdollisuuksiin. Kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen syntyminen ovat tulosta kokonaisvaltaisesta liiketoiminnan, sen osien ja näiden välisen vuorovaikutuksen tuntemuksesta, ymmärtämisestä ja toteuttamisesta. Kilpailu on vahvasti muuttumassa osaamisperusteiseksi myös operatiivisella kaupan tasolla. (Kautto ym. 2008, 11.)

Myymälä on se taso, jossa asiakas konkreettisesti näkee ja kokee koko kaupparyhmän onnistumisen. Kauppatason toiminnassa on nähtävissä koko kaupparyhmän liiketoimintaosaaminen. Hyvin johdetun, laadukkaan kaupan toiminta välittyy asiakkaalle ostotilanteissa jo perussuo-

rittamisen kautta. Operatiivisten liiketoimintaprosessien johtaminen ja ohjaus kohdistuu ketjunohjausyksikössä asiakkuusprosesseihin, logistiikkaan, taloushallintoon sekä kauppa- ja aluetason toimintaan. Kaikkien prosessien keskiössä on asiakasarvon tuottaminen asiakaskeisistä näkökulmasta. (Kautto ym. 2008, 29, 139, 142.)

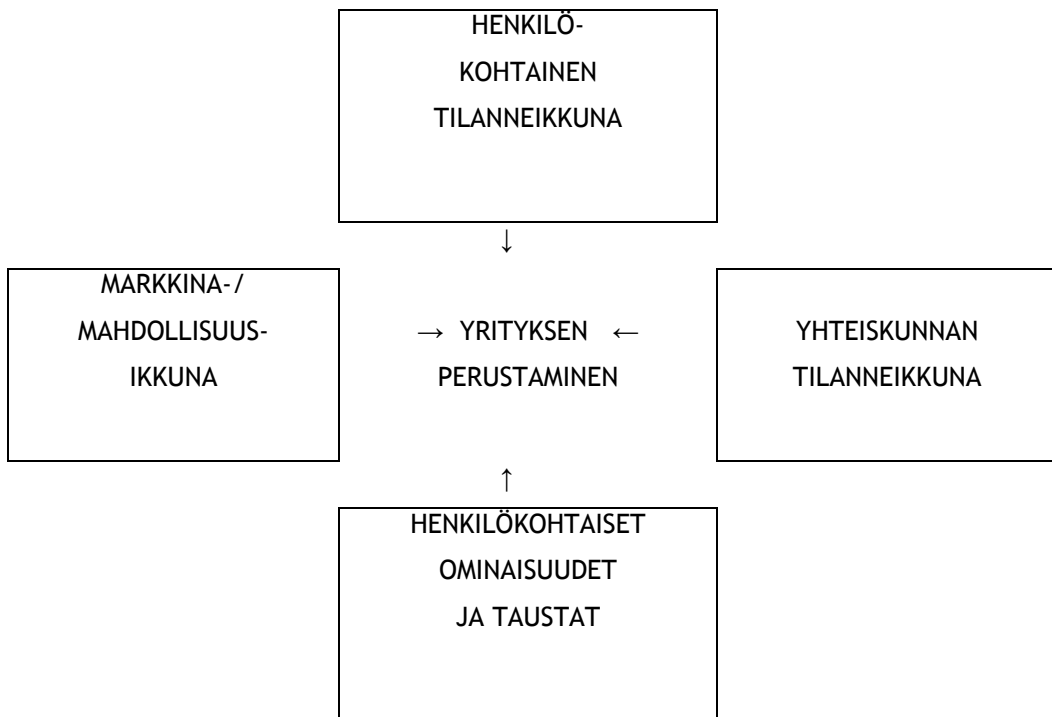
Menestyäkseen kauppa tarvitsee ketjun ja konseptin tuen operatiivisessa toiminnassa. Kun konsepti ja ketjun operatiivisten asioiden hoito ovat kunnossa, myymälä voi keskittyä päivittäisen toiminnan johtamiseen. On tärkeää, että jokainen kaupan arvoketjun toimija pitää huolta vain itselleen kuuluvista prosesseista. Päivittäistä toimintaa kaupan tasolla ovat käytännön työn johtaminen, valvonta ja seuranta sekä myymälän kunnosta huolehtiminen laatu-kriteerien ja konseptimääritysten mukaisesti. Kaupan vastuulla on työvoimankäytön suunnittelu, henkilökunnan osaaminen ja asiakaspalvelun laatu. Asiakkaiden tyytyväisyyden, ostokollisuuden ja keskiostosten kasvattamisen edellytyksenä on, että tuotteita on riittävästi, valikoima on kattava, esillepanot ovat näyttäviä ja hinnat ovat asianmukaisesti nähtävillä. Myymälän on oltava siisti ja selkeä, kassatoimintojen on sujuttava sekä asiakaspalvelun on oltava palveluultista ja ammattitaitoista. Konseptin lisäksi kauppiaasyrittäjän on osattava hoitaa myös yritystään niin, että sen toiminta on kannattavaa. Näitä asioita ei voi hoitaa ketjunohjausyksiköstä käsin, vaan ne kuuluvat kaupan tasolle. (Kautto ym. 2008, 148 - 149, 162.)

Riippumatta siitä, onko kyseessä ketjunohjausyksikkö vai operatiivinen kaupan taso, tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaaminen on yhdistelmä kaikista niistä tiedoista ja taidoista, joiden avulla voidaan saavuttaa taloudellista menestystä kannattavasti ja kestävästi. Kyky johtamiseen ja strategiseen päätöksentekoon ovat kriittisiä menestystekijöitä aidon kilpailukyvyyn saavuttamisessa arvoketjun kaikilla tasoilla. Arvoketjun kaikki sen toimijat ovat riippuvuussuhteessa toisissaan, sillä ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Tästä syystä kaikkien arvoketjun toimijoiden pitäisi pystyä yhtä laadukkaaseen ja yhdensuuntaiseen työhön, jotta menestyminen olisi mahdollista. Hyvätkään kaupparyhmän strategiat eivät toimi, jos kaupantasolla toiminta on heikkoa. Sama pätee toisinpäin; jos kaupparyhmän liiketoimintaosaaminen on puutteellista, siitä kärsii automaattisesti myös yksittäinen kauppa. Lisäksi tarvitaan aitoa otetta asiakasarvon tuottamiseen, arvoverkoston johtamista ja ohjausta, nöyryyttä sekä kykyä analysoida kilpailutilannetta. (Kautto ym. 2008, 203 - 206.)

### 2.3 Menestystekijät yrittäjätasolla

Uuden yrityksen perustamisen lähtökohdat ja taustat voivat olla moniulotteiset. Yrityksen perustamisvaiheeseen liittyy paljon eri tekijöitä, joista ei voi vetää suoria johtopäätöksiä menestymismahdollisuuksiin. Sen sijaan yrittäjän on hyödyllistä huomioida nämä tekijät jo suunnitteluvaiheessa, jotta toimintaa voisi linjata perusasioista aina strategiaan asti. Tätä koko-

naisuutta kuvataan kuviossa 5. Sen avulla yrittämistä harkitseva ja perustava voi analyttisin keinoin arvioida omaa kyvykkyyttään ja onnistumisen mahdollisuuksiaan pelkän henkilökohtaisen uskon ja intuition sijaan. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 39, 45.)



Kuvio 5: Yrityksen perustamiseen vaikuttavat tekijät (Lehti ym. 2007, 39.)

Henkilökohtaiset ominaisuuksien ja taustojen ikkuna viittaa yrittäjän ikään, sukupuoleen, koulutukseen ja työkokemukseen. Edellä mainittujen perusteella ei voi yleispätevästi sanoa mitään menestymisen mahdollisuuksista. Viitala ja Jylhä (2013, 33) näkevät henkilökohtaiset ominaisuudet yksilötason valmiutena, jolla on suora yhteys liiketoimintaosaamiseen. Myös henkilökohtaiset persoonallisuuspiirteet, kuten ulospäin suuntautuneisuus tai sisäänpäin kääntyneisyys, vaikuttavat ihmisten kanssa työskentelyyn ja menestymisen mahdollisuuksiin. Tähän ikkunaan kuuluu myös arvoperusta, joka liittyy esim. työn, rahan tai oman perheen arvotukseen. Arvoajattelu ohjaa ihmisen toimintaratkaisuja, eli on tavallaan liikkeellepanevana voimana. Lisäksi on yrittäjän asennemaailma, joka kytkeytyy arvoihin ja arvoperustoihin. Tämä ohjaa ihmisen suhtautumista eri asioihin. Työ- ja yritys kentässä asenteet voivat kohdistua eri ammatteihin, toimialoihin, erikokoisiin yrityksiin ja erilaisten ihmisten saman asian tekemiseen. Näin ollen asenteet voivat ajaa tietynlaisia ihmisiä juuri tietylle alalle. (Lehti ym. 2007, 39 - 42.)

Henkilökohtaiseen tilanneikkunaan kytkeytyvät erilaiset henkilökohtaiseen elämään, taloudelliseen asemaan ja perheeseen liittyvät tilanteet. Nämä vaikuttavat yrittäjän taustoihin ja yrittäjäksi lähtemiseen, joko sitä helpottaen tai vaikeuttaen. (Lehti ym. 2007, 42.)

Markkina-/mahdollisuusikkuna pitää sisällään markkinaperusteisen ja yrittäjälähtöisen yritystoiminnan ulottuvuudet. Keskon ollessa päätöksen tekijänä niin uusperustannasta kuin kauppiaervalinnoistakin, tässä yhteydessä on mielekästä käsitellä yrittäjälähtöistä yritystoimintaa. Tällainen toiminta lepää henkilön oman intuition ja innon varassa lähteä yrittämään jollakin alalla ja oletuksella, että pystyy menestymään siinä. Toisaalta yrittäjäksi aikovan kannattaa pohtia ennen kauppapaikan vastaanottamista myös markkinaperusteita. Käytännössä tällöin kannattaa perehtyä esim. kysyntään, volyyymiin, kilpailutilanteeseen, kannattavuuteen sekä taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin. Toiminnallisten resurssien kohdalla on hyvä rehellisesti puntaroida omaa osaamista ja muuta laadullista sekä määrällistä kyvykkyyttä saada yritystoiminta tuloksellisesti toteutumaan. (Lehti ym. 2007, 42 - 44.)

Yhteiskunnan tilanneikkuna voi kannustaa yksilöä yrittäjyyteen. Tähän ikkunaan liittyvät yrittäjäksi aikovan työllisyystilanne, mutta myös laajemmat yhteiskunnalliset olosuhteet, kuten verotustilanne, taloudellinen tilanne, lainsäädäntötilanne ja arvotilanne. Päätöksiä tehdään usein kokonaistilanteen perusteella, jolloin em. tekijät eri painotuksin saattavat aiheuttaa ärsykeitä yrittäjyyteen. (Lehti ym. 2007, 46.)

Kallio (2002, 76 - 82) jakaa yrittäjäosaamisen neljään eri ulottuvuuteen; funktionaaliseen osaamiseen ja taitoihin, johtamiseen liittyviin yleisiin tietoihin ja taitoihin, liiketoiminnalliseen ja strategiseen oivaltamiseen sekä henkilökohtaiseen kompetenssiin. (Taulukko 3.) Näistä ulottuvuuksista yrittäjällä pitäisi olla yrityksen käynnistämävaiheessa mahdollisimman moni käytössään. Yrityksen kriittiset alkuvaiheet ovat usein yrittäjän oman osaamisen varassa. On kuitenkin todennäköistä, että ulottuvuudet painottuvat erilailla yrityksen eri vaiheissa. Alkuvaiheessa voivat esim. funktionaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen kompetenssiin liittyvät ulottuvuudet korostua. Yrittäjän tulisi myös oppia uusia taitoja aina yrityksen kehittymisen myötä. Kasvu vaatii aina enemmän myös yrittäjän omasta osaamisportfoliosta.

<b>1. Funktionaalinen osaaminen/taidot</b>	<b>2. Johtamiseen liittyvät yleiset tiedot/taidot</b>
Tekniset tiedot ja taidot ja niiden sopivuus liiketoimintaan, esim. putkimies, lihakauppias, kynttilänvalaja.	Suunnitteleminen, organisointi, ajanhallinta, neuvottelutaidot, koordinoititaidot, ongelmanratkaisutaidot.
<b>3. Liiketoiminnallinen/strateginen oivaltaminen</b>	<b>4. Henkilökohtainen kompetenssi</b>
Kyky tehdä synteesi erillään olevistakin asioista, käsitteelliset taidot, analysointikyky, luovuus (pystyy näkemään metsän puilta).	Tavoitteellisuus ja tuloshakuisuus, aloitteellisuus, vuorovaikutustaidot, intensiivisyys, innostavuus, kärsivällisyys, sitoutuminen, ihmisten johtamistaidot (leadership).

Taulukko 3: Yrittäjäosaamisen neljä ulottuvuutta (Kallio 2002, 852.)

### 3 Case: K-supermarket

Ruokakesko kuuluu kaupanalan pörssiyhtiö Kescoon, jolla on liiketoimintaa myös käyttötavarakaupassa, rautakaupassa sekä auto- ja konekaupassa. Ruokakeskolla on neljä ketjua Suomessa; K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Lisäksi on avattu citymarket.fi verkkokauppa marraskuussa 2013, joka toimittaa ruokaa yrityksille ja yksityisille kuluttajille pääkaupunkiseudulla. (Kesko 2015.)

Tässä työssä keskityttiin K-supermarket-ketjuun. K-supermarket-ketjun esittely sekä kauppiasyrittäjyyden yhdistäminen ketjuliiketoimintamalliin esitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

#### 3.1 Toiminnan kuvaus

Ruokakesko on keskeinen toimija suomen päivittäistavarakaupan markkinoilla. Suomessa on yli 900 ruokakauppaa, jotka kaikki ovat kauppiasvetoisia. Kesko toimii ketjuliiketoimintamallilla, jossa kauppiat sitoutuvat Keskon kanssa ketjusopimuksella määriteltyyn toimintaan. Sopimuksella pyritään varmistamaan, että kauppias sitoutuu ketjun edellyttämään ketjutoimintaan ja siten asiakaslähtöisyyden, tehokkuuden ja kilpailuetujen toteuttamiseen. (Kesko 2015.)

K-ruokakauppojen kilpailuetuina pidetään hedelmä- ja vihannesosastoa, leipäosastoa sekä tuoretta lihaa, kalaa ja valmisaterioita tarjoavat palvelutiskejä. Kilpailijoista pyritään erottumaan myös laajemmalla valikoimalla, paikallisuudella ja Pirkka-tuotteilla. Lisäksi halutaan panostaa elämyksellisyyteen, vastuullisuuteen ja sähköisiin asiakastarpeita vastaaviin palveluihin. Edullisen hintamielikuvaa viestitään Pirkka-tuotteilla, ketjun yhteisillä kampanjoilla, K-Plussa kanta-asiakasohjelman eduilla sekä kaupan omilla tarjouksilla (Kesko 2015.)

##### 3.1.1 Osapuolten tehtävät

Ruokakeskon tehtävinä on keskitetyt hankinnat, logistiikka, valikoimanhallinta sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Ruokakesko hyödyntää toiminnassaan K-Plussan kanta-asiakastietoa, jonka pohjalta ohjataan kauppojen valikoimaa, hinnoittelua, ketjumarkkinointia ja kauppaverkoston suunnittelua. (Kesko 2015.)

Kauppias vastaa käytännön kaupankäynnin organisoimisesta; asiakaspalvelusta, asiakastarpeisiin perustuvasta valikoimasta, paikallisuudesta, henkilöstöstä ja sen osaamisesta sekä tuotteiden laadukkuudesta ketjukonseptia noudattaen. Kauppias vastaa myös oman kauppansa tarjousilmoittelusta ja muusta markkinoinnista. Yksityisyrittäjänä kauppias on vastuussa liike-

toiminaan tuloksellisuudesta, kuten kuka tahansa yrittäjä. Kauppiaalla on strategisesti tärkeä rooli lisäarvon tuottajana omassa kaupassaan. (Kesko 2015.)

K-kauppiasyrittäjyydessä yhdistyvät yksityisyrittäjyyden ja ketjuliiketoimintamallin erityispiirteet. Ensinnäkin on ketjunohjausyksikkö eli Ruokakesko, jonka konseptit määräävät toiminnan. Tällä pyritään varmistamaan, että asiakas kohtaa yhdenmukaisen, tasalaatuisen tuote- ja palvelukokonaisuuden ketjun jokaisessa myymälässä. Konseptissa määritellään myös toimintatavat ja prosessit, joilla pyritään täyttämään asiakastarpeet ja joita käytetään kilpailijoista erottautumiseen kaupparyhmän tasolla. (Paulamäki 2007, 5 - 6.)

Toiseksi K-ryhmässä toimivat kauppiasyrittäjät, jotka ovat ottaneet taloudellisen riskin. He tarvitsevat toimintavapautta kaupassaan, voidakseen vaikuttaa omaan tulotasoonsa ja vastaamaan velvoitteisiinsa. He ovat myös niitä, jotka vastaavat konseptin todellisesta toteutumisesta kaupantasolla. Kauppiasyrittäjällä on mahdollisuus oman tekemisen kautta tehdä kaupastaan oman näköisensä yrityksen. Konseptin noudattaminen ja oma tekeminen eivät saa olla ristiriidassa keskenään. (Paulamäki 2007, 6.)

### 3.1.2 K-supermarket-ketjun kuvaus

Suomessa oli yli 210 K-supermarkettia vuonna 2014. K-supermarkettien vahvuuksina pidetään hyvää palvelua, laajaa ruokatuotteiden valikoimaa ja tuorevetoisuutta. Tuorevetoisuudella halutaan tuoda esille palvelevaa Herkkutoria eli liha-, kala- ja ateriatkaisuja. Tuorevetoisuuden piiriin kuuluu myös laadukas hedelmä ja vihannesosasto sekä leipäosasto. Ketjussa halutaan panostaa paikallisiin tuotteisiin ja tavallista parempaan palveluun, jota voidaan tavoitella esimerkiksi opastamalla, suosittelemalla ja kannustamalla asiakkaita vuorovaikutuksellisuuteen. (K-supermarket 2014.)

### 3.1.3 Kilpailutilanne

K-ryhmän ruokakauppojen merkittävin kilpailija on perinteisesti ollut S-ryhmä. S-ryhmän ruokakauppoja ovat Prisma, S-marketit, Alepat ja Salet. Muita merkittäviä kilpailijoita ovat rajusti markkinaosuutta kasvattava Lidl Suomi Ky ja Suomen Lähikauppa Oy, jonka ruokakauppoja ovat Valintatalot, Euromarketit ja Siwat. Suomen päivittäistavarakaupan kokonaisymyynti oli 16,705 miljardia euroa vuonna 2014. Myynti kasvoi 0,1% vuodesta 2013. Kokonaisymyynnin jakautuminen eri kaupparyhmien välillä on nähtävissä taulukossa 4. K-ryhmä on menettänyt markkinaosuuttaan 0,9 %:a, jolloin osuus on kaupparyhmän historian alhaisin. (Nielsen 2015.)

Ryhmä	Markkinaosuus päivittäistavaramyynnistä (pl. käyttötavara)	Markkinaosuuden muutos vuoteen 2013 verrattuna
S-ryhmä	45,7 %	0,0 %-yksikköä
K-ryhmä	33,1 %	- 0,9 %-yksikköä
Lidl Suomi Ky	7,6 % (*)	+ 1,1 %-yksikköä
Suomen Lähikauppa Oy	6,8 %	- 0,2 %-yksikköä
Muut yksityiset	6,8 %	0,0 %-yksikköä

Taulukko 4: Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2014 (Nielsen 2015).

### 3.2 K-kauppiasyrittäjäyys

Ruokakesko kouluttaa uusia yrittäjiä Kauppiasvalmennus-ohjelman kautta. Koulutus maksaa 6000 € ja se veloitetaan kauppiaalta kun hän aloittaa toimintansa (Valmennusohjelma 2012). Koulutuksen sisältö räätälöidään oppilaskohtaisesti osaamistason pohjalta. Kauppiasvalmennukseen voi lähteä erilaisista lähtökohdista, eikä kaupanalan työkokemus ole ehto valmennukseen pääsemiselle. On kuitenkin suotavaa, että aiemmassa työhistoriassa olisi kokemusta vähittäiskaupassa toimimisesta, johtamisesta, tulostavasta tai asiakkuuksien hoidosta. Valmennuksen voi aloittaa itselleen sopivana ajankohtana ja sen kesto on riippuvainen kehittämistarpeesta. Yleisesti valmennus on kestoltaan 4-16 kuukautta, mutta sen voi räätälöidä tapauskohtaisesti. Koulutus on monimuoto-opiskelua, johon kuuluu tietopuolinen verkko-opiskelu, kauppiastyön harjoittelu K-ruokakaupassa sekä alueelliset ja valtakunnalliset lähijaksot. (K-ruokakauppias 2012.)

#### 3.2.1 Harjoittelijasta kauppiaksi

Kauppiaksi haluavan täytyy hakea Kauppiasvalmennukselle. Ruokakeskon rekrytointipäällikkö valitsee valmennettavat ja vastaa valmiuksien arvioinnista ja kehitystarpeiden määrittelystä. Rekrytointipäällikkö ohjaa ja seuraa kauppiasharjoittelijan kehittymistä valmennuksen aikana. Myös ns. kasvattajakaupalla, jossa valmennettava tekee kauppiastyönsä harjoittelun, on mukana arvioinnissa sekä ohjaavassa työssä ja vuorovaikutuksessa eri osapuolien kanssa. Opiskeluajan apuvälineenä käytetään osaamiskartoitusta, jonka avulla harjoittelija itse ja muut osapuolet voivat tarkastella kehittymistä. (K-ruokakauppias 2012.)

Kun kauppiasharjoittelija on suorittanut valmennuksen hyväksytysti ja valmiudet ovat riittävän hyvät, hän siirtyy kauppiasreserviin. Harjoittelijan valmiuksia ovat arvioimassa Ruokakeskon kenttäpäällikkö ja rekrytointipäällikkö. (K-ruokaoppias 2012.)

Ruokakesko omaan arvioonsa perustuen tarjoaa kauppiasreserviläiselle hänen omia vahvuuksiensa ja ominaispiirteitensä vastaavan kauppapaikan. Yleensä aloittelevat kauppiiaan ensimmäinen kauppa on K-market ketjusta. Tarjouksen saatuaan reserviläinen tutustuu kohteeseen ja jos kohde kiinnostaa, laaditaan budjetti. Budjetin pohjalta tehdään päätös kauppapaikan vastaanottamisesta ja sitten allekirjoitetaan ketjusopimus. Ketjusopimus on Ruokakeskon ja kauppiiaan tekemä sopimus, jossa osapuolet sitoutuvat yhteistoimintaan. Uran alussa Ruokakesko tukee ja ohjaa kauppiasta hänen osaamisensa mukaan. (K-ruokakaoppias 2012.)

### 3.2.2 Kauppiasyrittäjäyys on perheyritystä

Suomessa oli 1 154 K-kauppiasyrittäjää vuoden 2015 alussa. Suurin osa yrityksistä on perheyrityksiä, joissa molemmat puoliset työskentelevät K-kauppiaina. (K-kauppiasyrittäjäyys lukuina.) Perheyritykseksi voidaan määritellä yritys, jonka määräysvalta on perheen sisällä. Määräysvalta voidaan ymmärtää myös riittävän suurena perheen sisäisenä omistussuhteena. Perheyritykset ovat heterogeeninen ryhmä, jossa liiketoiminta, omistajuus ja perhe kietoutuvat toisiinsa. Näitä tekijöitä värittävät perheen oma dynamiikka, perinteet, kulttuurit ja yhteenkuuluvuuden tunne. Perheyrityksessä liiketoimintaan sekoittuu ”perheellisyden” myötä erilaisia visioita, käyttäytymistä, tavoitteita, resursseja ja osaamista. Nämä voivat olla liiketoiminnan kannalta tapauskohtaisesti joko vahvuuksia tai heikkouksia, mutta joka tapauksessa ne on hyvä tunnistaa. (Heinonen 2005, 26 - 28.)

### 3.3 Uusperustanta K-ryhmässä

Uusperustannalla tarkoitetaan uuden kauppapaikan tai kauppakiinteistön perustamista. Ruokakesko päättää aina kaupan sijainnista, konseptinmukaisesta myymäläsuunnittelusta, rakentamisesta ja kalustamisesta. Kauppiiaan hoidettavaksi jää käytännön kaupankäynnin organisointi niin, että myymälä vastaa asiakkaan tarpeisiin ja toteuttaa samalla ketjukonseptia. Uuden kauppapaikan perustamiseen liittyy paljon käytännön asioita, joissa osassa myös kauppias henkilökuntineen ovat mukana. Uusi K-supermarket voidaan rakentaa täysin uuteen kiinteistöön tai sitten vanhasta kauppapaikasta muokataan uusi kauppa. Alkuvaiheessa kauppialla on oiva mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan kaupan menestymistä vauhdittaviin tekijöihin jo rakennusteknisin keinoin. (K-ruokakaoppias 2012.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa sovellettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Osallistuin myös itse vahvasti tutkimusprosessiin. Laadullinen tutkimusprosessi on joustava ja muuttuva. Tämä tuli käytännössä ilmi, kun menetelmävalinnat ja tutkimussuunnitelma täytyi miettiä uusiksi opinnäytetyöprosessin aikana. Alkujaan tutkimuksen aineisto oli tarkoitus kerätä teemahaastatteluin, mutta haastateltavia ei saatu kokoon riittävästi. (Järvenpää 2006.)

Tässä työssä kohdetta tutkittiin lopulta kolmella erilaisella aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmällä; kyselynä, teemahaastatteluna ja itsehavainnointina. Tätä kutsutaan triangulaatioksi eli ”kolmiomittaukseksi”, jonka etuina voivat olla tuloksen parempi validiteetti ja yleistävyys. (Järvenpää 2006; Vilka 2006, 38 - 39)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien määrällä ei välttämättä ole niin suurta merkitystä kuin määrällisissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa tärkeämpää oli aikaansaatu keskustelu ja havainnot, mitä mitattava, määrällinen data. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tärkeintä on saada aineisto kerätyksi niiltä henkilöiltä, joilla on kokemusta tai jotka tietävät tutkittavasta aiheesta riittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Järvenpää 2006; Vilka 2006, 58 - 59).

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia. Saadusta aineistosta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyyppittelemällä. Luokittelulla tarkoitetaan sitä, kuinka monta kertaa tiettyjä määriteltyjä luokkia löytyy aineistosta. Teemoittelu painottuu siihen, mitä kustakin teemasta aineistossa todetaan. Teema on aihe, joka koostuu sitä kuvaavista näkemyksistä. Tyyppittely hakee teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, joista voidaan johtaa yleistys eli tyyppiesimerkki. Tässä työssä käytetään sanaa teemoittelu kuvaamaan em. analyysivaihetta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Sisällönanalyysi tehtiin tähän opinnäytetyöhön osittain aineistolähtöisesti ja osittain teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisyydellä pyrittiin aineiston pelkistämiseen (redusointiin), pelkistettyjen ilmaisujen listaamiseen (klusterointi), ilmausten yhdistämiseen (abstrahointiin) ja lopulta luokitteluun tiettyjen teemojen löytämiseksi. Tästä jatkettiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavuus tarkoittaa, että aineistosta on poimittu yhteneväisyyksiä sen omilla ehdoilla ja analyysin edetessä ne on yhdistetty työn teoriaosuuteen. Teoria on tässä analyysimuodossa vertaileva, auttava, ohjaava ja uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 117, 119 - 120.)

Tähän tutkimukseen aineisto kerättiin kolmelta kauppiaalta; yksi vastasi avoimeen kyselyyn, yksi teemahaastateltiin ja opinnäytteen tekijä itsehavainnoi omia kokemuksiaan. Tutkimukseen osallistujat olivat erilaisista taustoista ja eripituisia kauppiaasuriltaan. Tällä pyrittiin saamaan erilaista näkökulmaa aineistoon. Aineisto kerättiin tammi- ja helmikuussa 2015.

#### 4.1 Avoin kysely

Avoin ja strukturoimaton kysely on kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty menetelmä. Avoin kysely mahdollistaa tutkimuksen kohteelle vapauden vastata oman näkemyksensä mukaan. Tällä pyritään saamaan esille aivan uutta, tutkijalle tuntematonta tietoa. (Heikkilä 2014, 47; Hirsjärvi ym. 2013, 194.)

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin niin, että pitkän ja merkityksekkään kauppiaasuran tehneelle, uusia kauppoja ja aikoinaan supermarket-ketjua perustaneelle vastaajalle lähetettiin kysymyslomake saatteella varustettuna. Häntä pyydettiin vastaamaan vapaasti yhteen kysymykseen: Mitkä ovat omasta mielestäsi uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta? Kysely lähetettiin hänelle sähköisesti tammikuussa 2015.

#### 4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli kohdennettu haastattelu on joustava tiedonkeruun tapa, jolla voidaan saada syvällistä tietoa tukittavasta aiheesta. Olettamuksen on, että vastaaja on kokenut jonkun tietyn, tutkimuksen kohteena olevan tilanteen. Haastattelulle on ominaista, että haastateltava on haastattelutilanteessa subjekti, joka voi tuoda vapaasti esille niitä asioita, joita kokee tärkeiksi. Vuorovaikutteisuus myös mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen ja tarkentamisen itse haastattelutilanteissa, kun tiedetään, että tilanne itsessään luo monitahoisia ja monisuuntaisia vastauksia. Teemahaastattelu soveltuu tutkimuksiin, joissa kartoitetaan tuntemattomia alueita, halutaan sijoittaa haastateltavan anti laajempaan kontekstiin tai läpikäydä arkoja tai vaikeita asioita. Haastattelun heikkouksina on virhelähteiden runsaus, sillä niin haastateltavan viesti, kuin haastattelijan vastaanottaminen, voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Lisäksi haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla hankalaa, koska niihin ei ole suunniteltu valmiita malleja. (Vilka 2006, 11, 34 - 35, 47.)

Haastattelun onnistumiseksi haastattelijan on perehdyttävä rooliinsa ja tehtävä tarvittava suunnittelutyö sen pohjaksi. Tutkijan täytyy tutustua tutkittavan kohteeseen liittyviä oletettavasti tärkeitä rakenteita, osia, kokonaisuutta ja prosesseja. Näiden piirteiden yhdistäminen oikeanlaisen haastateltavan valintaan luo pohjan haastattelurungon luomiseen. Haastattelurungon avulla haastattelu kohdennetaan vastaajan subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelun runko on rakennettu tiettyjen, tutkijalle olennaisten teemojen varassa. Haastattelijan

on tarvittaessa vietävä keskustelua eteenpäin itse haastattelutilanteessa, mutta vastaajaa ei voi suoraan johdatella, jotta tukittavan todellinen ääni tulee kuuluville (Vilkkä 2006, 47 - 49.)

Teemahaastattelu tehtiin helmikuun alussa 2015 kauppiaille, joka oli perustanut useampia uusia kauppiaita edellisten vuosien aikana. Haastattelu tehtiin kauppiaan toimistossa ja sen kesto oli noin kolme tuntia. Kauppias oli tämän opinnäytetyön tekijälle jo ennestään tuttu, joten keskustelun avaus ja itse haastattelun tekeminen ei ollut haastattelijan kokemattomuudesta huolimatta kiusallista tai hankalaa. Haastatteluun valmistautuminen nojasi teemahaastattelun teoriaan ja haastattelijan kaupanalan kokemuspohjaan.

Haastateltava kauppias sai vapaasti vastata tutkimuskysymykseen. Haastattelussa haettiin vastausta vain yhteen ns. avauskysymykseen. Muutaman kerran tehtiin kauppiaille jatkokysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä, jotta täysin ymmärrettiin, mitä kauppias tarkoitti. Haastattelussa pyrittiin kuitenkin siihen, että kauppiaan ajatuksia ei johdateltaisi millään tavalla. Raakamateriaalia tuli paljon ja sieltä hahmottui muutamia olennaisia aihealueita jo haastatteluvaiheessa.

#### 4.3 Itsehavainnointi

Itsehavainnointia voidaan pitää ns. osallistuvana havainnointina, jolloin tutkija itse osallistuu tutkittavaan ilmiöön. Osallistuva havainnointi on etnografista tutkimusta. Perinteisesti tutkijan täytyy tutustua tutkittavaan asiaan syvällisesti ennen havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin etuna on syvälle pääseminen tutkittavaan kohteeseen. Vaarana on, että omakohtaisuus voi myös vääristää tietoja. (Kananen 2014, 81, 83.) Tässä opinnäytetyössä minä pyrin itsehavainnoinnin kautta tuomaan ulkopuolisille tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti omiin kokemuksiini ja johtopäätöksiini perustuen.

Tässä työssä syvennyin tutkittavaan kohteeseen kirjallisuuteen tutustumalla. Sen kautta sain sanastoa myös omille ajatuksilleni ja asioiden yhdistämiseen. Perinteisesti osallistuvassa havainnoinnin työkaluina käytetään esimerkiksi päiväkirjaa tai muistiinpanoja (Kananen 2014, 85 - 86). Itsehavainnoinnin orientaatioksi kävin läpi K-supermarketin perustamisen aikoihin laadittuja dokumentteja ja vanhoja sähköpostiketjuja. Itsehavainnoinnin tein helmikuussa 2015, ennen teemahaastattelua.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto kerättiin kolmella eri menetelmällä: avoimella kyselyllä, teemahaastattelulla ja itsehavainnoinnilla. Kolmen eri menetelmän valintaa puolsi halu saada syvällisempää ja kokemuseräistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kaikille tutkimukseen osallistuneille esitettiin

sama kysymys: Mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta? Kauppiat saivat vastata siihen vapaasti omien näkemyksiensä mukaisesti.

## 5.1 Avoin kysely kauppiaalle

Avoimeen kyselyyn vastanneen kauppiaan vastineesta esille nousivat seuraavat asiat, jotka tunnistamalla ja hallinnoimalla uutta perustava kauppiasyrittäjä voisi hänen mielestään saavuttaa etua:

- kaupan ulkoisen toimintaympäristön jatkuva muuttuminen
- päätöksenteko jo ennen kaupan avaamista
- kauppaehdot, neuvottelu ja oma aktiivisuus keskeisessä asemassa
- erilaistaminen kilpailijoihin nähden
- luotettavuus
- mainonnan ja markkinoinnin tuoreus, erilaisuus ja tarkoituksenmukaisuus
- kannattavuus

### 5.1.1 Kaupan ulkoinen toimintaympäristö

Toimintaympäristön muutoksilla kauppias tarkoittaa tässä yhteydessä ketjuuntumista, kauppojen yksikkökokojen kasvua ja kansainvälisen kilpailun lisääntymistä. Halpojen hintojen merkitys päivittäistavarakaupassa kasvaa koko ajan ja kuluttajat ovat laatu-, hinta- ja muutosherkkiä. Ruokakaupassa tämä näkyy halpojen elintarvikkeiden menekien kasvuna, myynninrakenteiden (mitä myydään ja kuinka paljon) muutoksena, tuottojen laskuna ja hintojen nousun pysähtymisenä. Kuluttajat valitsevat ostopaikkansa hinnan perusteella.

Kaupan toimintaympäristö on aina tuonut haasteita uuden kauppapaikan perustamiselle, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuksia. Uuden kauppapaikan kauppiaan pitää ehdottomasti perehtyä toimintaympäristöä koskeviin asioihin, jotta haasteet voidaan voittaa mahdollisuuksia hyödyntämällä. Kauppiaan on tunnettava vaikutusalueensa, kyettävä tekemään asioista oikeita johtopäätöksiä ja toimimaan niiden mukaisesti yhdessä henkilökuntansa kanssa.

### 5.1.2 Varhainen päätöksenteko

Päätöksenteko ja ajattelutyö pitää aloittaa jo hyvissä ajoin ennen kaupan avaamista. Pohdittavia seikkoja ovat ainakin miten K-supermarket liikeidea ilmenee omassa yksikössä ja miten täyttää asiakkaiden odotukset sekä vaatimukset. On ensiarvoisen tärkeää tehdä kirjallinen selvitys kaupan asiakaskunnasta ja sen vaihteluista sekä vaikutusalueesta. Oma kauppa ja kilpailijat olisi hyvä laittaa esim. nelikenttäanalyysiin. Saatuja tietoja voidaan hyödyntää itse

kaupan avauksen lisäksi henkilökunnan perehdytyksessä, liiketoiminnan kehittämisessä, asiakashankinnassa ja tilanteissa, jolloin kilpailu ja sen luonne muuttuvat. Oman kaupan resurssien tunnistaminen on tie kilpailuetuihin.

### 5.1.3 Kauppaehdot, neuvottelu ja oma aktiivisuus keskiössä

Kauppaehtojes neuvottelu kuuluu aina kauppiaalle ja niiden olisi oltava realistisia uuden kaupan odotuksiin nähden. On muistettava, että usein pienet ja uudet marketit joutuvat alkuvaiheessa vakiintuneiden, isojen yksiköiden puristukseen, ja markkinaosuuden saavuttaminen on vaikeaa. Hyvin neuvotellut kauppaehdot luovat turvaa ja perustan yritykselle. Kauppiaan oma aktiivisuus kaupan rakentamisvaiheessa lisää vaikuttamismahdollisuuksia paljon. Aktiivisella asenteella voi saada rahallisia helpotuksia ja panostusta myynnin tavoittelemiseen.

Ketjuyksiköllä on paljon tietoa kilpailijoista ja niitä koskevista muutoksista, vaikutusalueesta, muiden myynneistä ja uuden yksikön arvioiduista myynneistä, mutta se ei riitä yksistään kauppiaalle kauppaehtojes neuvottelutilanteessa, tai yleensäkin rakennusvaiheessa. Kauppiaan täytyy tehdä itse mahdollisimman realistinen kolmen vuoden budjetti ja siltä pohjalta lähteä neuvotteluun. Budjetin luomisessa ja kaupan rakentamisessa kauppiaan kannattaa hyödyntää jo tekemiään selvityksiä ja analyysyjä kauppapaikkaan liittyvistä asioista.

### 5.1.4 Erilaistaminen

Erilaistaminen ja kilpailijoita parempi toiminta ei synny ilman uskallusta, luovuutta, monipuolisuutta tai omaperäisyyttä. Kauppiasyrittäjän on mietittävä miten kuluttaja haluaa itseään palveltavan ja millaisia kuluttajat edes ovat. Oman muotoutuvan asiakaskunnan ja heidän tarpeidensa tunteminen toimivat osviittoina erilaistamiseen ja parempaan toimintaan.

### 5.1.5 Luotettavuus toimintatapana

Luotettavuus on uuden kaupan kunniatehtävä kun puhutaan niin asiakkaista kun omasta henkilökunnasta. Uuden kaupan jäsennellyt, selkeät toimintatavat tuovat henkilökunnalle raameja työskentelyyn ja se ehkäisee talon sisäisiä ristiriitoja. Perehdyttäminen on ehdoton edellytys uusien työntekijöiden työstä ja asiakaspalvelusta selviytymiseen. Kunnon perehdytys luo motivaatiota ja on yksi ylivoimaisuustekijä. Menestys tulee ihmisten työn kautta.

### 5.1.6 Mainonta ja markkinointi

Mainonnan tuoreus, erilaisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat sitä, että jokaisella tarjouksella on oltava tavoite ja tarkoitus. Onko tavoitteena esimerkiksi asiakaskäyntien lisääminen, kes-

kiostoksen nostaminen vai edullisen mielikuvan luominen? Mainontaa täytyy tehdä uusilla ja poikkeavalla tavoilla kuluttajan hurmaamiseksi. Tärkeää on luvata vain se, mitä pystytään lunastamaan.

Hinnan kanssa kilpaileminen on taitolaji. Tarjousmainonnatovat kärjet luovat kuvan, että kaupassa on hyviä tarjouksia, mutta se ei välttämättä paranna edullisuusmielikuvaa. Sen sijaan kokonaisedullisuuteen kannattaakin keskittyä nykyisessä talouden tilanteessa. Hinta ei kuitenkaan vielä ratkaise kaikkea, vaan kaupan on pystyttävä tarjoamaan vastinetta kuluttajan rahoille.

Mainonta ei ole erillistä toimintaa, vaan osana markkinointia, joka kokonaisuutena tulee yhdensuuntaisesti viestittää uuden kaupan ja koko ketjun laatua, hintatasoa, valikoimaa ym. haluttuja asioita. Kanta-asiakasmarkkinointi ja siitä jalostuvaan asiakassuhteen hoitaminen kannustaa asiakasta uusille ostoksille välimatkojenkin takaa ja tähtää pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Markkinointi on pitkäjänteistä toimintaa, eikä pelkkä räväyttävä avajaismarkkinointi riitä kuluttajille ostopaikan muuttamisen perusteeksi.

#### 5.1.7 Kannattavuus

Kannattavuus on taloudellinen toimintaedellytys ja menestymisen tärkein kriteeri, jonka käsittelemiseksi kauppiaalla on oltava kauppakohtaista osaamista ja kykyä hallita liiketoimintaa. Uusperustannassa kannattavan myynnin hakemisella ja sen rakenteella on paljon merkitystä. Vain terve myynnin kasvu on kannattavaa. Monen uusperusteisen kaupan kannalta on kohtalokasta, mikäli myynti hiipuu. Tällöin tuotot eivät riitä kattamaan kuluja pitemmän päälle. Kaupan tulojen tulisi riittää toiminnan ylläpitämisen lisäksi tulevaisuuden rakentamiseen, kaupan uudistamiseen ja kauppiastuloon.

Myynnin rakenne vaikuttaa suoraan myyntikatteen muodostumiseen. Myyntikatetta voidaan parantaa hyvällä hävikinhallinnalla, ja pyrkimällä kannattavampaan myynnin rakenteeseen eli kasvattamaan parempi tuottoisten tavararyhmien myynninosuutta. Myynnin kasvattamisen tavoittelun lisäksi kauppiaan tulee kyetä hallitsemaan kulurakennetta. Kulujen hallinta on olennainen osa kaupan kannattavuusajattelua.

Nykyajan kilpailun ja talouden tilanteen aikana kannattavuuden yhtenä kulmakivenä on osto-toiminta ja se tehostaminen. Ostojen ammattitaitoinen ja ajanmukainen hallinta sekä riittävän nopea varastonkierto vapauttaa pääomaa ja parantaa yrityksen maksuvalmiutta.

Kauppan hyvä kannattavuus ei ole pelkästään oikeita asioita ja kauppiaan osaamista, vaan todellinen kannattavuus tehdään kauppiaan ja henkilöstön yhteistyöllä, joukkueena. Kannattava kauppa on niin henkilöstölle kuin kauppiaallekin hyvä ja palkitseva työyhteisö.

## 5.2 Teemahaastattelu kauppiaalle

Kauppiaan haastattelusta nousi esille erilaisia teemoja ja ulottuvuuksia, kun haettiin menestymisen avaimia. Ensinnäkin esille nousi kauppiaaseen itseensä liittyvät tekijät. Toiseksi teemaksi nousi toiminnallinen osaaminen. Kolmanneksi teemaksi ilmentyivät sidosryhmien hallinta. Haastattelussa kauppias käsitteli menestymistekijöitä kahdesta eri ajallisesta ulottuvuudesta; ajassa ennen kaupan avausta ja aika avauksesta eteenpäin. Seuraavissa ala-luvuissa on käsitelty tarkemmin esille nousseita teemoja ja ulottuvuuksia.

### 5.2.1 Kauppiaaseen itseensä liittyvät tekijät

*”Uuden kaupan suunta ratkaistaan jo paljon aiemmin, ennen itse kaupan avaamista.”*

Haastatellun kauppiaan mielestä yksi tärkeimmistä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä on se, että kauppiasvalinta pitää tehdä oikein. Käytännössä tämä tarkoittaa, että oikea ihminen valitaan kauppiaaksi oikeaan kauppaan. Tämän valinnan takana on Ruokakeskon työryhmä, joka tarjoaa kauppiaalle tai reservissä oleville uusia kauppapaikkoja. Kauppias toivoo, että tähän valintaprosessiin kiinnitettäisiin ketjussa enemmän huomiota, sillä se saattaisi merkittävästi parantaa toiminnan tasoa. Sopimuksen teon jälkeen olisi hyvä myös saada ketjun ja kauppiaan välille avointa keskustelua valintaperusteista ja sitä kautta fokusta yhteisen sävelen löytymiseksi. Eräänlainen henkinen vuoropuhelu voisi auttaa kauppiasta ja ketjua löytämään tärkeitä kauppapaikkaa koskevia virstanpylväitä, ja tunnistaa voimavaroja niiden saavuttamiseksi.

Pelkkä kauppiaskoulutus ei kauppiaan mielestä ole riittävä kompetenssi uuden kaupan perustamiseen. Hänen mielestä kauppiaskoulutuksen sisältö ja valinta kenet sinne otetaan sisään, vaatisi uudelleenarviointia. Samalla hän pohtii siitä, onko hyvästä aineksesta pulaa alalla. Aiemmassa työhistoriassa pitäisi olla ainakin kaupanalan kokemusta. Hän itse on onnellinen siitä, että on saanut työskennellä erilaisissa kaupoissa ja vaihtelevissa tehtävissä ennen kauppiasuraansa ja kokee sen erityisen tärkeäksi menestystekijäksi. Myös asiansa osaavan kasvatajakauppiaan antama tieto, taito ja ohjaus antavat paljon työvälineistöä omaan kaupankäyntiin tulevaisuudessa.

Riippumatta siitä, lähteekö kauppiaaksi yksi tai kaksi henkilöä perheestä, perhe-elämän pitää olla sovittuna jo ennen kaupan avausta. Yhteiset, tarkat pelisäännöt pitää pystyä luomaan

perheen sisälle ja siitä arki lähtee muovautumaan. Jos molemmat puoliset lähtevät kauppi-  
aaksi, voi olla varma siitä, että perhe-elämästä voi ajoitellen tulla todella rankkaa. Perheku-  
viot ja muu henkilökohtainen elämä pitäisi olla kunnossa, kun lähdetään avaamaan uutta

*”On monta nähty, ei ole tajuttu miten rankkaa se on, yrittäjäyys voi loppua alkuunsa tai tulla  
ero, ero voi repiä sen menestyneimmänkin kaupan rikki.”*

Tilanteissa, joissa molemmat puoliset lähtevät tasavertaisesti kauppiaksi, myös toinen, usein  
kauppiaskoulutuksen käymätön osapuoli pitäisi Ruokakeskon rekrytoinnin osalta edes jollakin  
tasolla profiloida. Kauppiaan mielestä toinen osapuoli on merkittävässä roolissa perheyrytyk-  
sessä. Uusia kauppiaita valittaessa olisi hyvä esimerkiksi haastatella toinenkin kauppias ennen  
päätöksentekoa. Kauppias ehdottaa, että kauppiasvalmennukseen lisättäisiin jonkinlainen,  
lyhyempi opinto-osuus puolisolle.

Uuden kaupan menestyksekkään perustamisen eväitä kauppiaan pitää hakea syvemältä  
omasta itsestään ja arvomaailmastaan. Kauppiaan on tunnettava ja luotettava itsensä. Erityi-  
sesti omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on olennaista. Se vaikuttaa kaikkeen  
toimintaan ja päätöksentekoon, esimerkiksi rekrytointiin; se missä itse on huono, pitää palka-  
ta sellainen, joka on hyvä siinä. Oman kyvykkyyden tutkimisprosessi ennen kaupan avajaisia  
näyttelee suurta osaa onnistumisessa riippumatta siitä, millä alalla on. Liian paljon on ollut  
esimerkkejä nopeista kauppiasurien loppumisista ja tavoitetta huonommista aloituksista.  
Oman elämän rikkomisen lisäksi nämä äkkikuolemat vaikeuttavat muiden yrittäjien ja ketjun  
asemaa markkinoilla. Tästä kärsii myös supermarkettien mielikuva.

*”Jo valmennuksen aikana ja pitäisi laittaa kokelas koville, sillä totuus tulee kun märkärätti  
päin naamaa.”*

*”On tiedettävä missä on sen hetkisen tason katkeamispiste, milloin pää menee rikki, jos on  
mennäkseen.”*

Aivan alkuvaiheessa kauppiaan kannatta selvittää itselleen mikä on hänen tahtotilansa. Tällä  
haastateltava kauppias tarkoittaa mistä, mitä ja miten korkealla olevaa lähdetään tavoitte-  
lemaan. Tämä ohjaa ja resursoi koko toimintaa ja määrää onnistumisen mahdollisuuksia.  
Vaikka ketju tarjoaa konseptin, se itsestään vain hyvin harvoin riittää menestymiseen. Kaikki,  
mikä menee yli konseptin, on kauppiaan omaa tekemistä. Sitä taas ohjaa kauppiaan oma vi-  
sio.

*”Jos haluaa menestyä, tahtotilan pitää olla järjetön.”*

Kauppias näkee, että uuden kaupan perustamisessa ketjulla on oma osuutensa ja konseptinsa, mutta kauppiaan rooli ja näkyvyys ovat korostuvassa roolissa nykyaikana. Kauppias on omana itsenään pelissä. Uusperustannan kauppiaan pitää ymmärtää, että sen roolina on vahvasti lisäarvon tuottaminen, sillä ketjun toiminta-ajatus perustuu tähän asemointiin. Lisäarvon tuottaminen on usein raakaa työtä, ja samalla omasta osaamisesta täytyy pitää huolta. Omaan itseään pitää arvioida koko ajan ja pyrkiä tekemään asioita itsensä näköisesti. Mutta on tunnettava itsensä. Selviytyäkseen alusta on pakko löytää keinoja mitoittaa omaa riittävyytään ja hallita mieltään. Pitää osata myös levätä. Kauppias korostaa, että kärsivällisyys ja nöyryys ovat menestyksen kannalta tärkeitä ominaisuuksia. Valittava ja surkutteleva mentaliteetti ei tuota lisäarvoa kauppiasyritykseen.

### 5.2.2 Sidosryhmien hallinta

Kun kauppias lähtee avaamaan uutta kauppa, hän väistämättä kohtaa paljon eri sidosryhmien edustajia. Sidosryhmillä haastateltava kauppias tarkoittaa kaikkia kaupan vaikutusalueella tai sen kanssa tekemisissä olevia ihmisiä ja yrityksiä. Kauppiaan mielestä heti alusta asti on tärkeä nähdä kaikki sidosryhmät ulkoisen markkinoinnin kohteena.

*”Heti alusta alkaen, jo rakennusvaiheessa, pitää ajatella kaikki kontaktit ulkoisena markkinointina kaikkiin sidosryhmiin; tavarantoimittajiin, paikallislehtiin, kaupunkiin, viranomaisiin, miltä sä näytät ulospäin, niistä osa on sun tulevia asiakkaita.”*

Haastateltava kauppias kokee hyvin tärkeänä omassa työssään, että ennen markkinoille tuloa hän käy esittelemässä itsensä tärkeimmille sidosryhmille tai pyytää esimerkiksi tavarantoimittajia käymään. Hänen mielestään se avaa keskustelu- ja yhteistyöyhteyden lähipiiriin. Kauppa ei voi tehdä enää yksin ”omassa komerossa” vaan menestymisen edellytyksenä on kyky luoda verkostoja.

### 5.2.3 Toiminnallinen osaaminen

Kauppias määrittelee toiminnallisen osaamisen teoiksi, tavoitteiksi ja resursoinniksi, joiden viitoittamina suunnataan kohti menestyvää kauppapaikkaa. Kaiken takana on tahtotila ja se, mitkä mahdollisuudet itse näkee marketissa. Kauppias toi esille omasta mielestään kuusi oleellisinta edellytystä uuden perustamisessa ja menestyksen tavoittelemisessa. Ensimmäisenä menestymisen edellytyksenä kauppias pitää kykyä neuvotella sellaiset kaupanehdot, että kaupalla on realistiset mahdollisuudet menestyä.

Toinen edellytys on tehdä tarkka selvitys markkinoista, kilpailijoista ja koko vaikutusalueesta yksityiskohtineen. Tämä selvitys on pohjana kaikelle päätöksenteolle. Se, mitä ollaan raken-

tamassa, on oltava kerralla onnistunut ja loppuun mietitty, että avauksen jälkeen ei voi muuta kuin parantaa. Uuden kaupan taso ei voi olla sama kuin kilpailijalla, vaan tavalla tai toisella sen on oltava parempi, näyttävämpi ja erilaisempi.

*”Siinä kohtaa kun sen nimen laittaa paperiin ja päättää ottaa kauppapaikan vastaan, se juna lähtee liikkeelle ja siinä kohtaa, kun kauppa aukaistaan, juna vaan lähtee kiihdyttämään, eikä ole välipysäkkejä tai pakkia, siinä on osattava ottaa haasteet vastaan ja tehdä päätöksiä, ei siinä ole isoihin virheisiin varaa, pitää osata miettiä asiat valmiiksi.”*

Kolmantena edellytyksenä pitäisi ehdottomasti olla kauppiaan kaupanalan työkokemus ja vastuutehtävät. Ilman niitä on hyvin vaikea lähteä perustamaan uutta kauppa. Jo rakentamisvaiheessa kauppiaan on pakko osata hyvin kaupan eri järjestelmät, esimerkiksi kassa- ja tilausjärjestelmät, työvuorosuunnittelu sekä Keskon järjestelmät. Perusosaamista on myös tuote- ja ruokatieous.

*”Kauppiaalle pitää olla itsestään selvää ja ominta tekemistä, että sen pitäisi osata rakentaa se myymälä, niin siinä kohtaa ei sitä opetella, vaan se pitää olla takaraivossa se työ, taas palataan valmennuksen merkitykseen, työkokemukseen ja kasvattajakauppiaseen, et oikeesti kaverilla pitää olla edellytys tehdä uusi kauppa.”*

Kauppias palaa tässä kohtaa oman itsensä tuntemiseen, sillä kauppa rakennetaan aina oman itsensä näköiseksi. Sitä, missä yrittäjä kokee olevansa vahvoilla, kannattaa tuoda enemmän esille ja panostaa niihin. Tosin ei voi niitä heikkouksiakaan unohtaa, vaan pyrkiä saamaan korvaava ammattitaitoa taloon. Kauppiaalle on mielekästä ihan oman itsensäkin kannalta tehdä niitä asioita, missä kokee olevansa vahvoilla. Ei niitä voi rakennusvaiheessakaan vähätellä tai mitätöidä. Pitää pystyä luottamaan omaan itseensä. On myös hyvä tiedostaa, että kaupan rakennus- ja tavaroittamisvaiheeseen vaikutta n. 60 %:sesti ketjukonsepti ja loput pitäisi olla kauppiaan ja markkinoiden näköiset.

Neljäntenä edellytyksenä mainitaan kauppaehtojen ja budjetoinnin myötä tulleiden lukujen, eli työvälaineiden, ymmärtäminen sekä niiden sisällä operoimisen. Kauppiaan pitää varmistua siitä, että osaa oikeasti tulkita lukuja ja osata löytää sieltä omalle toiminnalleen ja tavoitteisiin merkitykselliset luvut.

Aloituvaiheessa tärkein asia on rahoituksen toimiminen. Alussa kaikki rahat ovat kiinni myymälän tavaroissa, joten tavarankierto pitää olla nopea, jotta palkat, tavarat ja muut kulut voidaan maksaa. Kun rahoitus ei takkuile, niin siitä on turvallinen lähteä rakentamaan ja terävöittämään omaa visiota. Lisäksi henkilökohtaisen rahankäytön on pysyttävä hallinnassa koko perheen osalta. Yrityksen rahat ja omat rahat on pidettävä erillään.

Kun kauppa on käynnistynyt ja tasaantunut, tunnuslukujen tulkinta ja rahoituksen toimimisen varmistaminen on jokapäiväistä toimintaa. Toimiva rahoitus mahdollistaa myymälän ja yrityksen kehittämisen. Ei voi myöskään unohtaa rahoitusta tukevaa toimintaa; tehokasta ostamista, hävikin ja muiden kulujen hallintaa. Onnistunut rahoitus on osattava kääntää aikanaan tuottavaksi toiminnaksi ja tämä vaatii kauppiaalta jatkuvaa, päivittäistä toiminnan arviointia. Pitää osata terävöittää asioita jotka toimii, ja samalla luopua niistä mitkä eivät toimi.

Kulujen hallinnan suhteen ei ensimmäisen vuoden aikana kannata olla liian kriittinen. Tärkeintä on, että maksava asiakas saadaan kauppaan. Ilman asiakasta ei ole mitään. Tämä fakta ohjaa kaikkea toimintaa koko myymälässä. Kauppiaan pitää vain löytää henkilökuntansa kanssa niitä keinoja totuttaa asiakas tulemaan myymälään. Tässä on hyvä hetki luottaa intuitioon ja omaan visioon, jos sellaiseen on kykyä. Samaan aikaan myymälän koko toiminnan tavoitteena on ensiluokkaisuus. Kaikenlaisen asiakaspettymysten minimointi on ehdotonta.

*”Jokaisesta päivästä pitää hakea maksimaalinen hyöty niin, että asiakkaat tykkää.”*

Ensimmäisen vuoden aikana kaupan toiminta ja vetovoimaisuus pitää ajatella isosti ja tervein ”hullusti”. Samaan aikaan kauppa voi alkaa varovaisesti uudistamaan ja muokkaamaan historiatietojen valossa. Kauppias korostaa, että asiat eivät tapahdu heti, vaan töitä pitää tehdä kärsivällisesti ja pitkäjänteisesti. Hyvin tehty työ palkitsee, mutta vasta ajan kuluttua. Kun ensimmäisestä vuodesta on selvitty, pitkäjänteinen työ jatkuu osittain uusien haastein. Tunnuslukuja on seurattava, osattava tulkita oikein ja muuttaa saatu tieto teoiksi. Tarjoaman on oltava kohdillaan. Asiakaslupaukset on pysyttävä vielä tarkemmin lunastamaan. Kun kerran kaupan avaa, työtä ja haasteita tulee riittämään.

Viidentenä menestystekijänä on mainonta ja markkinointi. Haastateltu kauppias näkee, että alkuvaiheen markkinointi pitää tehdä monipuolisesti ja isosti. Pienet ilmoitukset kannattaa unohtaa ihan kokonaan. Näkyvyyttä on haettava kaikilla, yllättävilläkin keinoilla. On kuitenkin muistettava vaatia itseltään perustelut siitä, miksi markkinoi. Jokaisella markkinointitoimenpiteellä pitää olla tarkoitus.

Kuudentena menestystekijänä on kaupan tärkein voimavara ja kauppiaan ”työväline” eli henkilökunta. Rekrytointi on yksi tärkeimmistä tehtävistä uuden supermarketin perustamisvaiheessa. Sen merkitys vain kasvaa kaupan elinkaaren eri vaiheissa. Kauppias korostaa, että henkilökunta ei ole puhdas kulurivi vaan koneisto, joka tekee myynnin ja mahdollisen tuloksen. Kauppiasyrittäjän on osattava johtaa omaa henkilökuntaansa niin, että se tietää mitä, miten ja miksi ollaan rakentamassa, sekä minne ollaan menossa. Työnjaon ja toimenkuvien

pitää olla selvät mielellään jo rekrytointivaiheessa. Kauppiaan on pidettävä henkilökunnastaan huolta ja annettava heille mahdollisuus kehittyä työssään.

Lopuksi haastateltava kauppias niputti yhteen koko kaupan rakentamiseen ja avaamiseen liittyvät menestystekijät seuraavanlaisesti:

*”Vain pienillä asioilla on merkitystä. Ei ole vain yhtä isoa asiaa tai ratkaisua, jonka pitää toimia, vaan paljon pieniä asioita, joiden pitää toimia. Se on sitä, että homma oikeesti toimii.”*

### 5.3 Itsehavainnointi

Itse olen toiminut kauppiana mieheni kanssa viisi vuotta ja tässä ajassa minulla on ollut kolme K-ryhmän kauppaa. Olen perustanut yhden uuden K-marketin ja haudannut toisen. Tämän jälkeen avasin taas uuden K-supermarketin, jossa olen kauppiana edelleen. Yrityksemme on viisi vuotta vanha, mutta joka kerta kun uuden kauppapaikan avaa, yritys ikään kuin perustetaan uudelleen. Ennen kauppiasuraa, olen työskennellyt noin 20 vuotta vähittäiskaupanalalla.

Työni itsehavainnointivaiheessa olen jo perehtynyt aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta on noussut esille erilaisia näkökulmia yrittäjyyteen ja menestymisen edellytyksiin. Jo aiempi lukemani ja kokemani on sekoittunut nykyiseksi näkemykseksi vuosien kuluessa. Seuraavissa luvuissa esittelen omaan kokemuspohjaani nojaten itselleni merkittävimpiä näkökulmia menestyvän yrityksen rakentamisessa.

#### 5.3.1 Tiedä, minne menet ja millä eväillä

Uuden kaupan perustamisen keskeisenä menestystekijänä on, että kauppias tai kauppiaspariskunta tietää mihin on ryhtymässä. Kauppiaskoulutus, K-ketjutoiminnan tuntemus, mielellään useamman vuoden kokemus kaupanalan työstä ja vastuutehtävistä ovat mielestäni tärkeimpiä asioita, kun halutaan parantaa menestymisen mahdollisuuksia. Uuden kauppapaikan perustajalla pitää olla osaamista. Monelle eri ketjusta tai eri alalta tai tasolta tulleelle totuus työn luonteesta on tullut järkytyksenä, ja kauppiastoiminta on loppunut ensimmäisten vuosien aikana. Olen havainnut, että uutta perustettaessa yllätetään vapaa-ajan puuttumisesta ja talasta ansiotasosta.

Ennen K-supermarketin perustamista, kauppiaan pitää perustaa vähintään K-market kokoluokan kauppa. Pienemmän marketin perustaminen antaa tärkeää tietoa suuremman perustamiseen, ja jo lähtökohtaisesti kaupalla on tällöin paremmat menestymisen edellytykset. Ruoka-



### 5.3.3 Työn ja vastuunjakaminen

Mikäli yritykseen lähtee mukaan molemmat puoliset perheestä tai useampi liikekumppani, heidän täytyy ehdottomasti tehdä selkeä työn- ja vastuunjaot. Puolisojen kohdalla asiaa voidaan venyttää koskemaan myös kotiasioita, sillä jos homma on kunnossa kotona, uusi kauppaakin hyötyy siitä. Sopimusten tarkoituksena on, että kaikki osakkaat toimivat sovitusti ja samansuuntaisesti yritystä vahvistaen. Mielellään tietysti niin, että, kunkin vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa. Yritys ei ole taistelutanner, jossa tavoitellaan omaa etua ja pidetään huolta vain liiketoiminnan tietyistä asioista. Puolisoilla pitää käytöksen mukautua sen mukaan, ollaanko työ- vai kotiolosuhteissa. Kun tehtävät on jaettu, osakkailla on aikaa huolehtia niistä ja varmistaa kokonaisvaltainen hyvinvointi. Ei ole perusteltua, että osakkaat ovat hyviä juuri samoissa asioissa ja keskittyvät vain niihin, vaan tekeminen täytyy olla laaja-alaista.

Mielestäni omaan työpanokseen paljolti perustuva kauppiasyrittäjäyys ja uuden perustaminen on raskas koneisto yhdelle kauppiaille. Mikäli kauppiaksi kuitenkin lähtee vain yksi henkilö, hänen kannattaa panostaa rekrytointiin. Kokeneita avainhenkilöitä pitää saada taloon hinnalla millä hyvänsä. Kokemattoman kauppiaan oma jaksaminen on vaarassa, mikäli koko työmäärä kaatuu vain itselle.

### 5.3.4 Raha

Raha ja sen käyttö voi muodostua usein ongelmaksi, joten sen kanssa täytyy noudattaa orjallisesti yrityksen tilanteen vaatimaa, suunniteltua ja sovittua linjaa. Moni yritys on valitettavasti möhlinyt hyvän alun ajattelemattomalla rahankäytöllä niin yrityksen, kuin oman yksityiskäytönkin puolella. Alkuvaiheessa rahat ovat useimmilla kiinni uudessa kaupassa, jolloin muihin, suurempiin investointeihin ei ehkä kannata sijoittaa rahoituksellisista syistä.

### 5.3.5 Osaaminen ennen ja jälkeen avauksen

Kauppiasyrittäjäyys ei ole sattumanvaraista toimintaa, jossa kauppias vain perustaa uuden toimipisteen ja alkaa ”pitämään” kauppaa. Monesti ajatellaan, että ketjuliiketoiminnan ja hyvän sijainnin turvin voidaan heti leikkiä toimitusjohtajaa, eikä kouluttautumista tarvita. Minä ajattelen, että nykypäivän kaupankäynti on hektistä ja alati kiristyvää, ettei pysähtymiseen tai tyytyväisyyteen ole varaa. Näin ollen aivan perustamisesta alkaen koko kauppiasyrittäjäyys on jatkuvaa itsensä kouluttamista ja kehittämistä. Omaan yritykseen, kaupan alaan, sijaintiin, lakeihin, kilpailijoihin jne. liittyvissä asioissa pitää olla ajan tasalla jatkuvasti.

Omasta mielestäni ongelmana tällä alalla on, että osa yrittäjistä kokee, ettei koulutusta tarvita. Monesti on kuullut, ettei ”nakkikauppa ole mitään tähtitiedettä”. Ehkä ei, mutta samaan

aikaan kauppiaan pitäisi kuitenkin tietää paljon yritystoiminnasta: taloudesta, kaupankäynnistä, tunnusluvuista, trendeistä, kuluttamisesta, ostokäyttäytymisestä, viestinnästä jne. lista on loputon. Myös omiin ja avainhenkilöiden neuvottelutaitojen kehittämiseen kannattaa panostaa. Uutta ruokakauppa perustettaessa, ei ole pahitteeksi, että kauppias tietää itse myytävää artikkelista, eli ruuasta mahdollisimman paljon. Tuote- ja ruokaosaaminen tukee valikoiman rakentamista ja valikoima taas palvelee asiakasta. Ruoka-alan osaaminen lisää sesonkitietoutta ja antaa välineitä myös markkinoinnin suunnitteluun sekä erilaistamiseen.

Helpomman alun takaamiseksi kauppiaan pitäisi mielestäni osata jo tietyt perusasiat ennen kaupan avausta. Sen jälkeen on pyrittävä tunnistamaan omat, eteen tulevat tiedolliset puutteet ja haettava koulutusta niihin. Kouluttautuminen ja oma itsensä kehittäminen ovat jatkuvaa toimintaa kauppiaalle ja henkilökunnalle.

### 5.3.6 Liiketoimintasuunnitelma ja strateginen johtaminen

Kun K-kauppiasyrittäjä perustaa uuden kaupan, ketjulla on oma osuutensa projektissa. Kauppias sitoutuu tiettyyn konseptiin ja se näkyy niin toiminnassa kuin myymälässäkin. Kauppias on veloitettu toimimaan konseptin mukaisesti. Ketju antaa perusvalmiudet, areenan ja liikeidean kauppiasyrittäjyyteen, mutta menestystä se ei vielä takaa. Mielestäni kestävä ja menestyvä yritys ei ketjuliiketoimintamallista huolimatta voida perustaa ilman omaa liiketoimintasuunnitelmaa, liiketoiminnan johtamista tai strategista suunnittelua. Pohjatyönä suunnitelmille on myös hyvä miettiä oman tekemisen osalta erilaistavia, muista kaupoista poikkeavia tekijöitä esimerkiksi aineettomien menestystekijöiden johtamisessa tai tarjoaman suunnittelussa.

Strategian pitää sisällään kaiken oleellisen ja se on työkaluna loistava. Kun uutta perustetaan ja mitään konkreettista ei vielä ole, niin liiketoimintasuunnitelmasta kumpuava strategia tekee yrityksen näkyväksi sekä johdattelee sen vuoropuheluun toimintaympäristön kanssa. Toimintaympäristöllä tarkoitan tässä yritykseen ulkoapäin vaikuttavia tekijöitä, kuten toimiala, kilpailutilanne, kysyntä ja markkinat, sidosryhmät jne. Strategian yhdistäminen omaan tekemiseen (markkinoille sopivan, kauppiaan näköinen ja lisäarvoa tuottava) tuo uudelle yritykselle keinon erottautua kilpailijoista.

Strategian on mielestäni oltava rehellinen, oman näköinen ja huolellisesti rakennettu. Jos sitä ei noudata, siitä ei ole mitään hyötyä. Strategisella suunnittelulla voidaan tuoda läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta yritykselle. Sattumanvaraiset, kalliit ja täysin väärät päätökset voivat jäädä tekemättä strategiaa noudattamalla. Olen myös päätenyt siihen, että uudella kauppa paikalla pitää olla strategiassa määritelty filosofia ja sitä pitää brändätä aivan kuten tuotteita

tai palveluitakin. Imagoa ja hyvää mainetta pitää pystyä rakentamaan heti alusta asti strategiassa määriteltyyn suuntaan, itselleen rehellisenä ja uskollisena.

Uuden kaupan avaus vaatii paljon pohjatyötä, suunnittelua ja päätöksentekoa kauan ennen ovien avaamista. Kauppiaan kannattaa aloittaa ajatustyö ja uuden kauppapaikan rakentaminen perinteisellä, kirjallisella liiketoimintasuunnitelmalla. Liiketoimintasuunnitelmaa on menestymisen kannalta olennaisen tärkeä, ja sen laadintaan kannattaa panostaa tosissaan.

### 5.3.7 Kyky osata laskea

Kauppiaan on luonnollisesti osattava kannattavuuteen, rahoitukseen ja taloushallintoon liittyvät asiat jo ennen uuden K-supermarketin perustamista. Tunnuslukujen tarkkailun lisäksi kauppiaan on seurattava kaikkea niitä muuttujia, joilla on vaikutusta koko liiketoimintaan. Saatua tietoa täytyy osata analysoida ja viedä toimintaan. Heti alussa liiketoiminta on vielä hakemista, joten lukuihin ei kannata jäädä jumiin. Myynnin hakeminen ja markkinoihin tutustuminen on ensiarvoisen tärkeää alussa. Tavarantoimituksen riittävydestä kannattaa pitää huolta. Yhden tunnusluvun tai kauppapäivän tuijottaminen on mielestäni turhaa, enemmän kannattaa puskea täysillä ja luottaa omaan visioon. Alkuaikoina ei kannata suojella mitään sellaista, mitä ei oikeasti vielä ole luotukaan.

### 5.3.8 Henkilökunta ja rekrytointi

Kauppiaan yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilökunnan rekrytointi. Menestyäkseen kauppa tarvitsee osaamista ja oikeanlaista työntekijäainesta. Kauppa tarvitsee heti alussa kokenutta työvoimaa vastuutehtäviin, muut voidaan perehdyttämällä opettaa työhön. Uusperustanta yrityksen on vaikea olla heti alussa houkutteleva työpaikka, joten oikeanlaisen henkilökunnan löytäminen voi viedä aikaa. Onneksi asia yleensä korjaantuu muutaman ensimmäisen vuoden aikana, ja osaamispankki alkaa täyttyä. Kauppiaan kannattaa hakea omia puutteitaan kaavaa osaamista ja ennen kaikkea itsensä henkistä ja samalla arvomaailmalla varustettua henkilökuntaa. Näin voidaan todennäköisemmin päästä asetettuihin tavoitteisiin. Työmoraali ja työpaikan ilmapiiri voi myös nousta ihan uudelle tasolle. Edellytyksenä on, että niin asioita kuin ihmisiäkin osataan johtaa.

### 5.3.9 Keskittyminen oikeaan tekemiseen

Ketjuliiketoiminnassa jokaisella toimijalla on oma tehtävänsä ja vastuunsa. Tältä pohjalta on osattava nähdä oma toimintansa osana suurempaa kokonaisuutta. On kannattavampaa mennä samansuuntaisesti ketjukonseptin mukaan ja laatukriteereitä noudattaen, sillä niiden avulla hoidetaan perustoiminta kuntoon. Konseptilla varmistetaan perustoiminnan laadukkuus ja

tunnistettavuus. Mielestäni ketjunohjausyksikölle kuuluu ketjuliiketoimintamalli perustoiminnan luominen sekä kehittäminen ja kauppiasyrittäjälle vastuu yrityksensä omasta tekemisestä ja differoinnista. Kaupan täytyy jolloin tavalla pystyä erottumaan alueensa muista kaupoista ja tuottaa lisäarvoa, *asiakasarvoa*, perustoiminnan päälle. Siinä on riittävästi tekemistä.

### 5.3.10 Ketjun ja kauppiaan yhteistyö

Ketjun ja kauppiaan välisen yhteistyön pitää olla samansuuntaista. Kun kauppiaalta edellytetään tiettyjen vastuualueiden hoitamista, Ruokakeskon ja K-supermarket ketjun on pystyttävä hoitamaan omansa. Heidän pitää pystyä luomaan uudelle kaupalle sellaiset menestymisen mahdollisuudet, joiden avulla kauppiaan on mahdollista selvitä kilpailutilanteesta ja kaupan rakenteiden muutoksista vaikeina taloudellisina aikoina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kauppiaat ja yksittäiset kaupat on nähtävä tuloksen tekijöinä, ”tähtinä”, eikä vain ”lypsylehminä”. Vaikka pörssiyhtiönä Keskon tuleekin ajaa kaikkien osakkeenomistajien etuja, se ei saa tapahtua kauppiaiden kustannuksella. Operatiivista kaupan tasoa, sen toimintaedellytyksiä tukemalla ja ketjutoimintaa (kaupan arvoketjua) vahvistamalla Ruokakesko ja osakkeenomistajat tekevät tuloksensa.

Vuoropuhelu ja tiivis yhteistyö kaupan ja ketjunohjausyksikön välillä on välttämätöntä, etenkin tässä talous- ja kilpailutilanteessa. Kentällä on paljon osaamista, josta myös ketjunohjausyksikön tulisi tunnistaa ja hyödyntää kaikkien eduksi. Ketjulle on tärkeä tietää, missä kaupantasolla mennään, jotta tasalaatuisuutta lisääviä toimenpiteitä voitaisiin kehittää. Kuitenkin on olennaista, että hyvin menestyvät kaupat eivät voi olla muiden tekemien virheiden maksajia. Se vie kaupoilta terveen kasvualustan, vääristää liiketoimintaa jo lattiatasolla ja estää aidon kehittymisen ja kilpailukyvyn.

## 6 Päätelmät ja loppuyhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin avointa kyselyä, teemahaastattelua ja itsehavainnointia. Menetelmä triangulaatioon päädyttiin, koska teemahaastatteluihin ei saatu riittävästi osallistujia. Aineisto kerättiin alkuvuodesta 2015. Teoriavalinnoilla pyrittiin selvittämään jo tutkittuja ulkoisia ja sisäisiä menestystekijöitä.

Keskeisin päätelmä tässä tutkimuksessa on, että kauppias itse on tärkein menestystekijä uuden kaupan perustamisvaiheessa. Uuden kaupan menestyminen on kauppiaan omaamisen varassa ja se asettaa haasteita kauppiasrekrytoinnille, kauppiaskoulutukselle ja kauppiaille itselleen. Kaupan avaus on kuin urheilukilpailu, johon kauppiaan pitää valmentautua ja keskittyä. Tärkeimpänä menestystekijänä kauppiaan pitää varmistua, että hänen osaamisensa ja

henkilökohtaiset olosuhteensa ovat kunnossa. Kauppias on ikään kuin perusta, jonka varaan koko uusi kauppa alkuvaiheessa rakennetaan. Näistä lähtökohdista kauppias lähtee suorittamaan omaa osuuttaan ketjuliiketoiminnassa.

Kauppiaiden vastauksista tuli esille menestyksen kannalta niiden asioiden tärkeys, jotka kuuluvat kauppiaan vastuualueisiin. Kauppiaan pitää nähdä paikkansa ketjuliiketoimintamallissa konseptin toteuttajana ja samalla oman yrityksensä johtajana. Kauppiaalla on vastuu oman kauppansa menestyksestä, sitä ei voi kukaan muu tehdä. Kauppiaan oman, sisäisen kyvykkyyden tunnistaminen heikkouksineen ja vahvuuksineen sekä sen kehittäminen on kauppiaan tie menestyvään liiketoimintaan. Asenteen ja tahtotilan pitää olla kohdallaan heti alusta lähtien.

Ruokakesko tarjoaa ketjuliiketoimintamallia noudattavan kauppapaikan, mutta ulkoisena menestystekijänä se ei ole riittävä. Ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki ja tästä syystä koko kaupan arvoketjua pitää hioa terävämmäksi kilpailun kiristyessä. Ruokakeskon tehtävänä onkin ehkä ketjuliiketoimintamallista, yrittäjyysorientaatiosta ja sen omasta osaamisestaan huolehtiminen, jotta koko kaupparyhmän ja yksittäisen yrittäjän kilpailukyky pysyisivät kunnossa.

Yrittäjätutkimuksessa yrittäjäominaisuuksia on lähestytty mm. taloudellisista, psykologisista ja sosiologisista näkökulmista. Yrittäjän kyvykkyyttä on pyritty selvittämään esim. henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taustojen, henkilökohtaisen tilanneikkunan, markkina- ja mahdollisuusikkunan sekä yhteiskunnan tilanneikkunan avulla. Yrittäjän osaamista voidaan myös tarkastella esim. funktionaalisen osaamisen ja taitojen, johtamiseen liittyvien tietojen ja taitojen, liiketoiminnallisen ja strategisen oivaltamisen sekä henkilökohtaisen kompetenssin ulottuvuuksista. Näissä kaikissa lähestymistavoissa on yhteistä se, että ne pyrkivät selittämään niitä yrittäjäominaisuuksia, joita tarvitaan yrityksen menestyksekkään toiminnan rakentamiseen. Menestyjän ominaisuudet ovat kuitenkin aina yksilöllisiä sekoituksia erilaisista piirteistä ja kyvykkyyksistä, jolloin yhden ”oikean” reseptin esittäminen kauppiasvalmiudeksi on mahdotonta. Seuraavaksi esitetään tässä tutkimuksessa esille tulleita ominaisuuksia, kyvykkyyksiä sekä olosuhteita, joiden vastanneet kauppiaat kokivat tärkeiksi uuden yrityksen perustamisvaiheessa.

Kaikkien vastanneiden kauppiaiden mielestä tärkeimpiä tekijöitä menestymisen kannalta ovat suunnittelu ja päätöksenteko, taloushallinnon osaaminen ja kyky hakea myyntiä sekä henkilökunta. Nämä teemat nousivat esille eniten kauppiaiden vastauksista.

Suunnittelulla ja päätöksenteolla kauppiaat viittasivat ennen kaupan avaamista ja sen jälkeen tapahtuvaa toiminnan suunnittelun, analysointiin ja toimenpanoon. Suunnittelu on päätöksen-

teon perusta aina. Tällöin hektisimmässäkin vaiheessa voidaan varmistaa, että ei tule kohtalokkaita vahinkoja tai kykenemättömyyttä päätöksentekoon.

Erityisen tärkeänä pidettiin, että hyvissä ajoin jo kaupan suunnitteluvaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö eli asiat jotka vaikuttavat siihen ulkoapäin. Esimerkkeinä mainittakoon alaa koskevien yleisten suuntausten, vaikutusalueen, markkinoiden, kysynnän, kilpailijoiden ja sidosryhmien kartoittaminen. Pohjatyo ennen avausta on edellytyksenä kaupan erilaistavien kyvykkyyksien löytämiselle. Suunnittelu ja päätöksenteon apuvälineiksi ehdotettiin nelikenttäanalyysia ja liiketoimintasuunnitelmaa. Teoreettista vahvistusta tälle antaa markkina- ja mahdollisuusikkunaan liittyvät asiat.

Strateginen johtaminen käynnistyy jo suunnitteluvaiheessa, sillä sen avulla voidaan hakea suuremmista linjauksista apua pientenkin päätösten tueksi heti alkuvaiheessa. Myöhemmin strategia toimii kompassin tavoin. Suunnitteluvaihe on tärkeä K-supermarketin asiakaslupauksen ja kaupan erilaistamisen näkökulmista. Alkuvaiheen suunnittelulla ja päätöksenteolla asetetaan myös kriteerit laadukkaaseen perustoimintaan, jota pidetäänkin tienä kohti huippu-suoriutumista. Vain hyvin suoriutuva kauppa pystyy vakuuttamaan asiakkaat siitä, että se on kilpailijoitaan parempi.

Teoreettisesta näkökulmasta menestyväksi yritykseksi katsotaan sellaista, joka pärjää hyvin monella eri talousmittarilla mitattuna pidemmällä aikavälillä. Tämä tuli esille erittäin voimakkaasti myös kauppiaiden vastauksista. Kauppiaan taloushallinnollinen osaaminen sekä myyntihakuisuus ovat menestyksekkään kaupan perusta. Kannattavuus-, kustannus- ja kate-laskenta pitää olla tuttua jo perustamisvaiheessa. Tunnusluvut pitää tuntea ja niiden varassa on osattava mennä eteenpäin. Tervettä myynnin rakennetta pidettiin menestymisen edellytyksenä, mutta alkuvaiheessa se, ja äärimmilleen viety kuluorientoituneisuus, oltiin valmis uhraamaan asiakashankinnassa. Alkuvaiheessa kauppialla on oltava kyky hakea myyntiä, jotta saadaan rahaa kulujen peittämiseksi. Hävikin järkevä hallinta, tehokas ostotoiminta ja varastonkierto sekä rahoituksesta huolehtiminen koettiin olennaisiksi osaamisalueiksi. Lisäksi yrityksen ja henkilökohtaisen rahan käyttö on osattava erottaa toisistaan ja pidettävä toiminnan sallimissa rajoissa.

Kaikkiaan kauppialla pitää olla kyvykkyyttä pitää rahat järkevästi hallinnassa, mutta samalla osata houkuttaa asiakkaita kauppaan niin hinnan kuin valikoimankin kautta. Markkinointi pitää olla perusteltua. Onnistuakseen rahan ja asiakkaiden todellisen sisäänvedon tasapaino vaatii kauppialta syvempää liiketoiminnallista osaamista, joka perustuu suunnitteluun, strategiaan ja toimialan tuntemukseen. Kauppiat mainitsivat myös neuvottelutaidon tärkeyden, jolla on merkitystä heti alusta alkaen, kun neuvotellaan Ruokakeskon kanssa kaupan ehdoista.

Osaavan rekrytoinnin ja hyvän henkilökunnan merkitystä korostivat kaikki kauppiaat. Esille nousi omien puutteiden korvaaminen osaavalla henkilökunnalla, omanhenkisten ja arvomaailmaltaan samankaltaisten henkilöiden palkkaaminen sekä perehdyttämisen ja sovittujen toimintatapojen tärkeys. Myynti ja menestys koettiin tulevan henkilökunnan kautta, mutta se edellyttää kauppiaalta johtamista ja kykyä kehittää koko kaupan osaamisentasoa jatkuvasti.

Toiseksi eniten vastauksista nousi esille seuraat teemat: kauppiasvalmius, perhe-elämän soveltaminen yrittäjyyden haasteisiin ja kauppiasrekrytointi.

Kauppiasvalmius uuden perustamiseen on sekoitelma yrittäjäosaamisen neljästä ulottuvuudesta. Edellä mainitut päätelmätkin ovat tulosta näistä ulottuvuuksista. Osaamista laskentaan, suunnitteluun tai rekrytointiin ei välttämättä ole, jos alalla ei ole oltu riittävän kauan ja erilaisissa tehtävissä. Tämän tutkimuksen mukaan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taustoisista koulutus, työkokemus ja asennemaailma vaikuttavat menestymiseen ja kauppiasyrittäjänä pärjäämiseen. Yrittäjyys itsessään myös edellyttää tiettyjä luonteenpiirteitä ja olosuhteita, jotta menestyminen voisi olla mahdollista. Uuden perustamiseen edellytyksenä koettiin olevan tietynlaista valmiutta, jolloin kauppiasyrittäjyyttä tai uuden myymälän rakentamista ei harjoitella enää perustamisvaiheessa. Oman itsensä tunteminen ja teoriaosuudessa mainittu toiminnallisten resurssien pohdinta kannatta aloittaa jo hyvissä ajoin, ennen yrittäjäuran aloittamista.

Suurin osa K-kaupoista on edelleenkin perheyrietyksiä. Kauppiaiden vastauksista tuli ilmi, että yrittäjyys luo haasteita koko perheelle ja lähipiirille riippumatta siitä, ovatko molemmat puoliset mukana kaupan rakentamisessa. Jos puoliso ei ole mukana kaupan toiminnassa, hänen panoksensa on omien vastuidensa lisäksi kodin ja arjen pyörittämisessä. Uuden perustamisvaiheessa kauppias on tiiviisti kiinni yrityksen asioissa, ja sovittu työnjako helpottaa eri osapuolien, ja ennen kaikkea uuden yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Mikäli molemmat puoliset ovat mukana kaupan toiminnassa, heti alusta asti on tehtävä pelisäännöt työnjaosta, vastuista ja työpöörönasta. Koti- ja työelämä on osattava erottaa. Työyhteisön toiminta on osattava turvata heti alusta alkaen. Uusperustannassa ensimmäiset vuodet ovat usein niin vaativia, ettei se kestä oman yksityiselämän ongelmia. Yrittäjyys on elämäntapavalinta, johon pitää sitoutua. Yrittäjän ja koko lähipiirin on ymmärrettävä realiteetit sekä tunnettava itsensä ja toimintatapansa. Epäonnistunut uusperustanta ja kauppiaskokeilu on usein kallis kokemus niin yrittäjälle itselleen kuin ketjullekin.

Kauppiaat kokivat, että nykyiselle kauppiasrekrytoinnille ja kauppiasvalmennukselle pitäisi tehdä jotain. Lisäksi esille nousi ajatus siitä, että oikea uusperustanta ja oikea osaaminen pitäisi saada kohtamaan toisensa tehokkaammin. Kaupanalalle pitäisi pysyt houkuttelemaan oikeanlaista ainesta, joka pärjäisi kauppiasyrittäjyyden haasteissa. Nykyisen kauppiaskoulu-

tuksen koettiin olevan helppo ja tosielämään liian vähän eväitä antava. Kasvattajakauppiaan pitäisi antaa valmennettavalle haasteita ja rehellisen mahdollisuuden oppia. Tällä voitaisiin mahdollisesti vähentää heikompia aloituksia, pettymyksiä kauppiaaksi lähtemisestä sekä lähtökohtaisesti parantaa ketjun ja kauppiasyrittäjyyden mielikuvia. Tätä näkemystä tukevat tässä työssä esim. yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia, luonteenpiirteitä ja myymälätoimintaa kuvaavien piirteiden teoriaosuus.

## 6.1 Yhteenveto

Tutkimukseen osallistuneet kauppiaat kokivat uutta perustavan yrittäjän liiketoimintaosaamisen, asenteen ja henkilökohtaiset olosuhteet merkittävimiksi menestystekijöiksi. Kauppiasta koskevat samat lainalaisuudet kuin muitakin uuden yrityksen perustajia; yrittäjä itse vastaa menestymisestään. Kaupan suunta määrätään jo kauppiasrekrytoinnissa ja kaupan suunnittelutyössä kauan ennen uuden kaupan ovien avaamista.

Uusperustanta velvoittaa ketjuliiketoimintamallia noudattavaa Ruokakeskoa. Ruokakeskon on vietävä oma toiminta sille tasolle, että kauppajien menestyminen on ylipäätään mahdollista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupan arvoketjun pitää olla kunnossa. Kaupan arvoketjun yhteistyöhön sekä ketjun ja kauppiaan yhteiseen tekemiseen pitää panostaa, koska vain niiden avulla voidaan luoda terveempi ja kilpailukykyisempi toimintamalli.

## 6.2 Itsearviointi

Tämän tutkimuksen aihe oli minulle erittäin omakohtainen ja mieltäni kiehtova. Olen itse joutunut käytännössä miettimään, miten yrityksestä voidaan rakentaa menestyvä ja mitä se tavoitteina minulle tarkoittaa. Menestymisen käsitteen ympärillä on paljon mystiikkaa ja sen reseptiä on yritetty niin tieteen kuin käytännön keinoin tutkia ja ratkaista aina. Tästä työstä on ollut minulle paljon hyötyä omien ajatusteni selkiyttämässä ja yritystoiminnassani. Aihe on mielestäni aina ajankohtainen ja mielenkiintoinen, ainakin yrittäjän näkökulmasta. Aiheen valintaan minua ohjasi opinnäytetyön ohjaajani.

Aiheen rajaus oli yhtä tarkka kuin tutkimuskysymyksen laajuus. Vaikka tutkimuksen aihe oli rajattu, se oli käsitteenä laaja. Työn rajauksessa auttoivat keskustelut opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja teoriaan tutustuminen. Rajauksessa olennaista oli uusperustantaan ja K-supermarket-ketjuun keskittyminen. Yrityksen käynnistymiseen liittyvien perusasioiden poissijaaminen tiivistä tutkimusalueetta.

Teoria ohjasi ja jäsensi työni rakennetta ja sisältöä paljon. Aihealueen teoriaan perehtyminen antoi minulle paljon tietoa ja tukea asioissa, joita aiemmin käsittelin enemmän irrallisina ja

nimettöminä tekijöinä. Aineiston keräämisen vaiheessa huomasin yhteyden käytännön ja teorian välillä. Opinnäytetyö sai minut kiinnostumaan uudella tavalla alan kirjallisuudesta.

Työn ongelmana pidin osallistuneiden kauppiaiden vähyyttä. On harmillista, kuinka vähän kauppiaita kiinnosti aihe, jonka itse koen tärkeäksi. Eikö yrittäjiä kiinnostakaan menestyminen? Jos vastauksia olisi tullut enemmän, olisin itse saattanut oppia enemmän, ja tulokset olisivat todennäköisesti olleet merkittävämpiä laajemman aineiston myötä. Mielenkiintoisia, epäodotettuja tuloksia olisi ehkä saatu enemmän. Samalla sisällönanalyysi olisi ollut opettavaisempaa. Toisaalta jouduin muuttamaan tutkimussuunnitelmaa prosessin aikana, ja näin sain mahdollisuuden tutustua useampaan tutkimusmenetelmään. Kaikkiaan koen opinnäytetyöprosessin olleen antoisa ja hyödyllinen itselleni.

### 6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut minulle pitkä tie, ja uravalinnan haasteet ovat vaikuttaneet konkreettisesti tämänkin työn viivästyneeseen tekemiseen. Tutkimusongelmaan eli kysymykseen "Mitkä ovat uuden K-supermarketin menestystekijät kauppiasyrittäjän näkökulmasta", saatiin vastauksia, jotka selittävät osaltaan menestymistä. Vastauksista tuli esille paljon samantyyllisiä asioita, jotka korreloivat myös teoriataustan kanssa. Mitään uutta tai ennennäkemätöntä tulokset eivät kuitenkaan tarjonneet. Itse olen pettynyt kauppiaiden vähäiseen kiinnostukseen ja vastausintoon. Toisaalta ymmärrän myös heidän kiireensä ja ajalliset resurssinsa. Jos tekisin työni uudelleen, panostaisin enemmän vastausten saamiseen tai vastavasti miettisin menetelmävalinnat uudelleen.

Työtä tehdessäni opin itse omasta alastani paljon. Erityisesti koen tärkeäksi nyt ja tulevaisuudessa oman osaamiseni tärkeyden. Mitään liiketoimintaa ei voi menestyksekkäästi hoitaa ilman oman ja henkilökuntani osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Liiketoimintaosaamisesta huolehtiminen on kilpailukyvyn varmistamista. Samalla on tärkeä luoda oppimiselle avoin ilmapiiri, joka innostaa kaikki mukaan.

Tuloksista merkittävin oli kauppiasyrittäjän panostus ja osaaminen. Vaikka ketjuliiketoimintamallin osalta kaikki olisikin hyvin hoidettua, totuuden hetki on kauppiaan johtamassa kaupassa. Se miten kaupan perusasiat on hoidettu ja miten erilaistavaa lisäarvoa on pystytty tuottamaan, on asiakkaalle nähtävissä suoraan kaupan käytävillä. Ketjun ja kauppiaan yhteistyötä peräänkuulutan vahvasti. Uusperustanta kauppa pitää nähdä sijoituksena, johon Ruokakeskon pitää satsata tosissaan.

Ruokakesko on joutunut tinkimään markkinaosuudestaan ja samalla niin taloudellisten kuin kilpailullistenkin olosuhteiden odotetaan kiristyvän myös jatkossa. Ihan perustason analyysil-

lakin päästään johtopäätökseen, että koneisto pitää saada kuntoon. Myös Keskon päässä on tapahtunut muutoksia jo yt-neuvottelujen ja uuden pääjohtajan vaihtumisen myötä. Kaikki eteenpäin suuntaava sekä oikeasti ja perustellusti kehittävä toiminta on tervetullutta.

Tämän tutkimuksen myötä esiin on noussut muutamia lisätutkimusaiheita. Ensinnäkin olisi syytä tutkia, onko ketjuliiketoimintamallista otettu irti kaikki se hyöty, mitä otettavissa on. Tällä tarkoitan sitä, että sen pitäisi palvella vain sitä perustehtävää, mitä varten se on perustettu. Osakkeenomistajan etu on tuottava ja terve kaupantas.

Toiseksi olisi syytä selvittää, miten kauppiaan ja ketjun välisestä yhteistyöstä olisi otettavissa maksimaalinen, molemminpuolinen hyöty irti niin, että yrittäjän vapaus eikä ketjutoiminta kärsisi. Tällä tarkoitan sitä, että kauppojen, asiantunteva ja paikallisuudesta kumpuava oma tekeminen on nykyään todellinen kilpailuetu, mutta sitä ei voida tehdä konseptin kustannuksella. Sekavat, erilaiset myymälät eivät luo yhtenäistä mielikuvaa laadukkaasta, tavallista paremmasta ruokakaupasta. Yhdensuuntaisuus on perusedellytys. Vastaavasti, pelkkä konseptimyymälä ei ole riittävän kiinnostava ja vetovoimainen kovassa kilpailutilanteessa.

Kolmantena lisätutkimusaiheena näen kartoituksen siitä, miten K-kauppiasura saataisiin houkuttamaan nykypäivän työntekijää. Tällä tarkoitan sitä, että alalle pitää saada lisää vetovoimaisuutta, jotta oikeanlainen aines harkitsisi kauppiasuraa ja yleensäkin kaupanalaa.

Neljäntenä on olennaista tutkia, millaista se oikea aines on; luonne ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet. Kauppiasrekrytointiin pitää saada sellaisia mittareita, testejä tms., joiden avulla voidaan seuloa oikeasti alalle haluavat ja menestystä tavoittelevat henkilöt. Usein kauppiaksi lähtee pariskunta, jolloin vain toinen on käynyt läpi soveltuvuskokeet, eikä puolisoista ole hankittu mitään tietoa. Mielestäni pitäisi tutkia, kannattaisiko myös puolison käydä läpi vastaavanlaiset kokeet läpi. Kauppiasura on valinta, joka koskettaa kuitenkin molempia osapuolia.

Viidentenä aiheena on kauppiaskoulutus. Kauppiaskoulutuksen osalta olisi ehkä nostettava vaatimustasoa ja tutkia vielä tarkemmin, miten kokelaalle saadaan tarvittava tieto-taito, vaikka uuden peruskauppapaikan rakentamiseen. Osaamisen merkitystä ei voi vähätellä, se on kilpailukyvyyn ja menestymisen kannalta parasta valmentautumista uuden kaupan perustamiseen. Lisäksi voisi tutkia, tuottaisiko puolison jonkin tasoinen koulutus hyötyä uusperustannassa ja millainen sen pitäisi olla.

Kuudentena aiheena voisi tutkia sitä, miten voidaan varmistua, että oikea kauppias ja osaaminen kohtaavat sen optimaalisimman, uuden kauppapaikan. Nämä lisätutkimusaiheet saattavat astua yrittäjän vapauden varpaille, sillä kuinka paljon ketju ja kauppiasrekrytointi voi hal-

lita yksityisyrittäjää ja alalle haluavia tosi elämässä. On kuitenkin aloja, joille soveltuvuutta tutkitaan tarkasti ja samalla ne ovat myös houkuttelevia nykyihmisten mielestä.

## Lähteet

### Julkaistut lähteet

### Kirjat

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.

Heinonen, J. 2005. Perheyrittäjyys ja sen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Tampere: Esa Print.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Porvoo: Bookwell.

Juuti, P. (toim.) 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus. Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Juvenes Print.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Perusyrittäjästä superyrittäjä. Juva: WS Bookwell

Lumijärvi, O.-P. (toim.) 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell

Porter, M. J. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

## Sähköiset lähteet

Home, N. 2007. Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus k-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78. Tulostettu 4.1.2015.

<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b78.pdf>

Jaakkola, M. 2012a. Miten yritys menestyy? Riippuu kontekstista. Taloussanomat 20.6.2012. Viitattu 2.2.2015.

<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2012/06/20/miten-yritys-menestyy-riippuu-kontekstista/201231834/137>

Jaakkola, M. 2012b. Strategic Orientations, Market-based Capabilities and Business Performance. The Moderating Effect of Business Context. Viitattu 2.2.2015.

[http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2012\\_079.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_079.pdf)

Järvenpää, E. 2006, Laadullinen tutkimus.

<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Kauppa. Kaupan orastava kasvu ei kestä verotuksen kiristämistä. Kaupanliitto. Viitattu 9.4.2015.

[http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kaupan\\_orastava\\_kasvu\\_ei\\_kestaa\\_verotuksen\\_kiristamista\\_24687](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kaupan_orastava_kasvu_ei_kestaa_verotuksen_kiristamista_24687)

K-kauppiasliitto. K-kauppiasyrittäjäyys lukuina. K-kauppiasliitto. 1.1.2015. Viitattu 6.4.2015.

<http://www.k-kauppiasliitto.fi/k-kauppiasyrittajyyys-lukuina>

Kautto, M. & Mitronen, L. 2009. Kaupasta kaikille. Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen. Viitattu 24.2.2014.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152370/Kaupasta\\_kaikille.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152370/Kaupasta_kaikille.pdf?sequence=1)

Kesko. Päivittäistavarakauppa 2015. Kesko. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Kesko. Toimialat 2015. Kesko. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/>

K-ruokakauppias. Henkilökohtaiset ominaisuudet. K-ruokakauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 6.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/minusta-k-ruokakauppias/henkilokohtaiset-ominaisuudet/>

K-ruokakauppias. Kauppiana aloittaminen. K-ruokakauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 6.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppiana/kauppiana-aloittaminen/>

K-ruokakauppias. Kauppiasreservi. K-ruokakauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 6.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppiana/kauppiasreservi/>

K-supermarket. K-supermarket-ketju täyttää 20 vuotta. Viitattu 6.4.2015.

<http://www.k-supermarket.fi/ajankohtaista/k-supermarket-ketju-tayttaa-20-vuotta/>

K-ruokakauppias. Minne olet lähdössä. K-ruokakauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 6.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/minusta-k-ruokakauppias/mihin-olet-lahdossa/>

K-ruokakauppias. Mitä tehdä jos haluan kauppiaksi? K-ruokakauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 6.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/minusta-k-ruokakauppias/mita-tehda-jos-haluan-kauppiaksi/>

K-ruokakauppias. Ruokakeskon tuki. K-kauppias.fi. 9.8.2012. Viitattu 7.2.2014.

<https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppiana/kauppiana-toimiminen/ruokakeskon-tuki/>

K-ruokakauppias. Valmennusohjelma. K-ruokakauppias.fi. 21.6.2012. Viitattu 5.2.2014.  
<https://k-ruokakauppias.fi/k-ruokakauppiasvalmennus/esimerkkisivu/>

Mattila, J.I. 2009. Kauppa ei kilpaile vain hinnalla. Talouselämä 2.9.2010. Viitattu 25.2.2015.  
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/kauppa+ei+kilpaile+vain+hinnoilla/a2066957>

Nielsen. Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi. Nielsen.31.3.2015. Viitattu 6.4.2015.  
<http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2015/paivittaeistavarakaupassa-seitsemaes-laiha-vuosi.html>

Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. Viitattu 9.9.2014.  
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a310.pdf>

Teemahaastattelu. Tilastokeskus. Viitattu 20.1.2015.  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tilastokeskus. Tutkimussuunnitelma. Viitattu 19.2.2015.  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/04/>

Tiuraniemi, J. 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Viitattu 4.2.2015  
<http://tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>

Uimonen, ref. Silfver, R. 2003. Yrityksen tavoitteet. Viitattu 5.1.2015.  
<http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/kehi13.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Menestyjän viisi tunnusmerkkiä (Lumijärvi 2007, 21). .....	19
Kuvio 2: Huippusuoriutujan perustekijät (Lumijärvi 2007, 25). .....	20
Kuvio 3: Arvoketjumalli (Uimonen, ref. Silfver 2003). .....	23
Kuvio 4: Kaupan arvoketjun työnjako ja vastuut (Kautto ym. 2008, 159). .....	25
Kuvio 5: Yrityksen perustamiseen vaikuttavat tekijät (Lehti 2007, 39.) .....	28

## Taulukot

Taulukko 1: Työn rakenteen kuvaus .....	17
Taulukko 2: Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista sekä aineettomista ja aineellisista menestystekijöistä. (Kujansuu ym. 2007, 36.) .....	18
Taulukko 3: Yrittäjäosaamisen neljä ulottuvuutta (Kallio 2002, 852.) .....	29
Taulukko 4: Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2014 (Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi 2015). .....	32