



# OPINNÄYTETYÖANALYYSI

**Maarit Toroskainen  
Marika Nyysönen**

**Raportti  
Huhtikuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Liiketalous, Tiimiakatemia*

Tekijä(t)  Maarit Toroskainen  Marika Nyysönen	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	
	Sivumäärä	Julkaisun kieli <b>Suomi</b>
	Luottamuksellisuus Salainen _____ saakka	
Työn nimi <b>Resurssien hyödyntäminen kilpailuetuna. -K-market -kauppioiden käytännöt.</b>		
Koulutusohjelma <b>Liiketalous, Tiimiakatemia</b>		
Työn ohjaaja(t) <b>Timo Lehtonen</b>		
Toimeksiantaja(t) <b>K- kauppiaaliitto</b>		
Tiivistelmä <p>K-kauppiaaliitto tilasi vuonna 2007 tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää kuinka K-kauppiat hyödyntävät resurssejaan kilpailuedun muodostamiseen. Työn tavoitteena oli kerätä kauppioiden hyväksi havaitsemia käytäntöjä ja ideoita resurssien hyödyntämisessä. Tärkeää oli myös saada tietoon syyt, jotka estävät resurssien hyödyntämistä.</p> <p>Työssä esitellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet, K-kauppias, resurssi, kilpailuetu ja kauppiasyrittäjäyys. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja pohjana käytettiin aiemmin K-kauppiaaliitolle toteutettua projektia K- kauppioiden kilpailueduista.</p> <p>Työn tuloksena on listattu käytäntöjä, jotka K- market- kauppiat ovat todenneet toimiviksi. Lisäksi joidenkin vähemmän hyödynnettyjen resurssien kohdalla voi havaita lisäkoulutuksen tarpeen. Tuloksia K-kauppiaaliitto voi käyttää ketjutoiminnan kehittämiseen sekä sisäisessä viestinnässä että koulutuksissa. Lisäksi K-kauppiaaliitto voi motivoida kauppiaita jaksamaan kovassa kilpailussa ja saada kauppiat näkemään mitä kilpailuetuja heillä on ja kuinka niitä on mahdollista käytännössä toteuttaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) <b>K-kauppias, resurssi, kilpailuetu, kauppiasyrittäjäyys</b>		
Muut tiedot		

Author(s)  NYYSSÖNEN, Marika  TOROSKAINEN, Maarit	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  Utilizing resources as a competitive advantage. The practices of K-market shopkeepers.		
Degree Programme  Business administration		
Tutor(s) LEHTONEN, Timo		
Assigned by  K-kauppa shopkeeper's union		
Abstract  In 2007 K-kauppa shopkeeper's union commissioned a research in order to find out how K-kauppa shopkeepers utilize their resources in forming competitive advantage. The goal of the thesis was to collect practices and ideas that were perceived as functional in utilizing resources. It was also important to learn the reasons which deter the utilizing of resources.  The thesis introduces concepts that are relevant to the research, K-kauppa shopkeeper, resource, competitive advantage and shopkeeper entrepreneurship. The research was conducted as a theme interview using a prior project of competitive advantages of K-kauppa shopkeepers accomplished to the K-kauppa shopkeeper's union as a base.  The result of the research is a list of practices, which K-kauppa shopkeepers have found functional. In addition when it comes to some less utilized resources, a need for further training can be seen. K-kauppa shopkeeper's union can utilize the results in developing operation both in internal communication and training. Furthermore K-kauppa shopkeeper's union can motivate the shopkeepers to endure the tough competition and help them to realize their competitive advantages and teach how to utilize them in practice.		
Keywords  K-kauppa shopkeeper, resource, competitive advantage, shopkeeper entrepreneurship		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	3
1.2 Tutkimuksen rajausta ja tarkastelutapa.....	4
1.3 Tutkimuksen kulku.....	6
2 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET.....	6
2.1 Resurssi sekä kilpailuetu.....	6
2.2 K-kauppiasliitto.....	7
2.3 Kesko.....	8
2.4 K-kauppiasyrittäjäyys.....	10
2.4.1 K-kauppiaan rooli ketjussa.....	10
2.4.2 Kauppiasyrittäjien kautta tapahtuva vähittäiskauppa.....	11
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	12
3.1 Tutkimuksen alkuvaiheet.....	12
3.2 Tutkimuksessa käytetyt teemat.....	13
3.2.1 Asiakkaan odotusten kohtaaminen.....	14
3.2.2 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen.....	15
3.2.3 Paikallisuuden vahvistaminen ja paikallinen vaikuttaminen.....	16
3.3 Kenttätyö.....	17
3.4 Aineiston analyysi.....	20
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
4.1 Asiakkaiden huomioiminen - K-kauppiaan kilpailuetu?.....	23
4.1.1 Tapahtumat.....	24
4.1.2 Asiakkaan toiveisiin vastaaminen.....	25
4.1.3 Täsmämarkkinointi.....	27
4.1.5 Kauppiaan persoona osana markkinointia.....	29
4.2 Henkilöstöjohtaminen - K-kauppiaan kilpailuetu?.....	31
4.2.1 Henkilökunnan rekrytointi.....	31
4.2.2 Henkilökunnan perehdyttäminen.....	33
4.2.3 Kehityskeskustelut.....	34
4.2.4 Henkilöstötyytyväisyys.....	36
4.2.5 Sisäinen viestintä.....	38
4.3 Paikallinen vaikuttaminen - K-kauppiaan kilpailuetu?.....	38
4.3.1 Yrittäjäverkostoissa toimiminen.....	39
4.3.2 Suhteet paikallisiin kollegoihin.....	40
4.3.3 Sidosryhmät.....	41
4.3.4 Vaihtoehtoiset hyväntekeväisyyskanavat.....	42
4.3.5 Suhteet mediaan.....	42
5 POHDINTA.....	43
5.1 Yhteenveto tuloksista.....	44
5.1 Miten ongelman ratkaisu onnistui.....	51
LÄHTEET.....	54

## KUVIOT

KUVIO 1 Keskon konsernikaavio.....	8
KUVIO 2 K-kauppiasliiton, Keskon ja kauppiaiden keskinäiset suhteet.....	8
KUVIO 3 Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat asiat.....	22

# 1 JOHDANTO

Keskon organisaatio ja toiminta muuttui merkittävästi 1990-luvulla jolloin vähittäiskauppoja tyypitettiin uudestaan ja siirryttiin ketjumaiseen toimintaan. Ketjuyksikkö- ja tulosryhmäorganisaatio sekä toimintojen yhtiöittäminen loivat asiakaslähtöisen ja tuloshakuisen toimintatavan, samalla vähittäiskauppojen integroitu tiedonsiirto ja kanta-asiakaskeskeinen ketjumarkkinointi tulivat keskeiseksi toimintamalliksi ([www.kesko.fi/konserni](http://www.kesko.fi/konserni), viitattu 10.11.2007.) Home (2007) toteaa, että elintarvikkeita ja muita jokapäiväiseen elämään tarvittavia tuotteita välittävissä suomalaisessa päivittäistavarakaupassa keskeinen muutos 1980-luvun puolivälin jälkeen on ollut myymälöiden ketjuuntuminen. Vähittäiskaupan ketjulla tarkoitetaan ketjutoimipaikkoja ja niiden yhteiselimenä toimivaa keskusyksikköä, joka huolehtii yhteishankinnoista, markkinoinnista ja muista yhteistoiminnan osa-alueista. (Home 2007,9.) Kauppiain on kyettävä sopeutumaan sekä markkinoiden asettamiin vaatimuksiin että keskusliikkeen ajamiin strategiamuutoksiin. Kauppiaan rooli muutoksen johtajana on siis merkittävä (Kasila 2007, 5). Näistä syistä on merkittävää, että kauppiaille kehitetään uusia toimintamalleja, tutkitaan käytössä olevia resursseja, sekä autetaan kilpailuedun luomisessa. Tämän tutkimuksen tulosten on tarkoitus antaa K-kauppiasliitolle tietoa, jonka avulla voidaan kehittää keinoja kauppiain tukemiseen kiihtyvässä kilpailussa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

K-kauppiasliitto teetti Capgemini Consultingilla vuonna 2006 projektin, jonka tavoitteena oli määrittellä kauppiain paikallinen rooli ketjutoiminnassa, eli konkretisoida K-kauppiain kilpailutekijöitä. Projektin tuloksena syntyi 20 resurssia, joita hyödyntämällä kauppiat voivat muodostaa kilpailuetua. Projekti rakentui kolmen teeman ympärille: asiakkaat, henkilöstö sekä paikallinen vaikuttaminen. Kutakin osa-aluetta tarkasteltiin haastatteluiden ja taustatutkimusten perusteella. Analyysivaiheessa tunnistetut hyvät toimintatavat konkretisoitiin työpajoissa, minkä jälkeen ne oli tarkoitus testata

ja viedä käytäntöön. Projektin jälkeen ei ole tutkittu miten kauppiat hyödyntävät resurssejaan tai tiedostavatko kaikki kauppiat niiden merkityksen kilpailuedun luojana. Resursseja hyödyntämällä kauppias pystyy vastaamaan markkinoiden asettamiin vaatimuksiin sekä vaikuttamaan menestymiseen. Tärkeää on pyrkiä ymmärtämään myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen kuinka k-kauppiat hyödyntävät resurssejaan luodakseen niistä kilpailuetua.

Home (2007) toteaa, että kauppiasketjussa vallitsevan normiston tulisi kehittyä sellaiseksi, että siinä ymmärretään oman osaamisen ja yhteistoiminnan merkitys kilpailuedun lähteenä, hyväksytään selkeä työnjako ketjutekemisen ja kauppakohtaisen tekemisen välillä ja asiakaslähtöinen näkemys siitä, että kaupan prosessien tehtävänä on tukea asiakkaiden omaa arvonmuodostusta. (Home 2007,47.) On siis tärkeää jatkaa Capgemini Consultingin toteuttaman projektin tulosten tarkastelua ja sitä, miten hyvin tulokset on viety käytäntöön. Tässä tutkimuksessa tullaankin perehtymään siihen, hyödyntävätkö K- market- kauppiat resurssejaan kilpailuedun muodostamiseen ja mitä käytäntöjä siihen on. Tutkimus rakentui kolmen teeman ympärille: asiakkaiden odotusten kohtaaminen, henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen sekä paikallinen vaikuttaminen ja sen vahvistaminen. Tutkimuksessa kartoitetaan myös niitä asioita, jotka estävät resurssien hyödyntämistä. Aiheemme on sekä ajankohtainen että laajentaa aiemmin tehtyjä tutkimuksia pyrkien konkreettisempiin tuloksiin. Tuloksia on tarkoitus käyttää ketjutoiminnan kehittämiseen sekä sisäisessä viestinnässä että koulutuksissa ja K-kauppioiden motivoimiseen kilpailuedun luomisessa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja tarkastelutapa

Kauppiaan rooli vaihtelee erisuuruisissa K-ruokakaupoissa, joten tutkimuksen kohderyhmä oli luontevaa rajata käsittämään yhtä ketjua. Ruokakaupat on määritelty eri tavoin kauppapaikan koon eli myymäläpinta-alan sekä kaupan valikoiman määrän mukaan. Ruokakeskon vähittäiskauppaketjut ovat K-

citymarket, K- supermarket, K- market ja K- extra. Keskon internetsivuilla kuvataan K-marketia seuraavasti: K-market on laadukas ja luotettava ruokakauppa lähellä asiakasta. K-market- kaupassa asioiminen on helppoa ja nopeaa. K-market -kauppoja on myös monien liikenne- ja matka- asemien yhteydessä. Valikoima muodostuu kilpailukykyisesti hinnoitelluista päivittäistavaroista. Ystävällisestä palvelusta vastaa K-market- kauppias henkilökuntineen. Asiakaslupaus on "Kauppias hoitaa homman". (www.kesko.fi/konserni, viitattu 10.11.2007.)

K-market- kauppiat sopivat hyvin tämän tutkimuksen kohteeksi sillä K-market kokoisessa kaupassa kauppiaan rooli sekä oman tekemisen määrä ja vaikuttavuus on suurempi kuin isommissa myymälöissä, joissa kauppiaan aikaa menee jo enemmän esimerkiksi johtamiseen. Poikkeuksia tietysti on, koska kauppias voi menestyä monella eri toimitavalla. Tässä tutkimuksessa K-market- kauppiaiden resurssien hyödyntämistä käsitellään ainoastaan Capgemini Consultingin tekemän kilpailuetuprojektin tulosten pohjalta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Jolloin voidaan todeta että tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi & Hurme 1997, 152.) Haastattelumuotona tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on vapaamuotoinen, keskustelunomainen haastattelumuoto. Haastattelu etenee tutkijan edeltä käsin miettimien teemojen ja niihin pohjautuvien kysymysten varassa. Kaikkien haastateltavien kanssa on käytävä samat teemat läpi. Teemahaastattelun aineiston analyysi vaatii paljon työtä jälkikäteen. Analyysia helpottaa kuitenkin se, että voidaan edetä teemojen mukaisesti, kun taas avoimessa haastattelussa teemat löytyvät vasta aineistoa läpikäydessä.



## 1.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus etenee vaiheittain siten, että tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään teoreettisesti tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. Ensin tutustutaan käsitteisiin resurssi sekä kilpailuetu, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeimmät yksittäiset käsitteet. Seuraavaksi esitellään K-kauppiasyrittäjyyteen liittyvät kattojärjestöt K-kauppiasliitto sekä Kesko. Lisäksi kuvaillaan käsite K-kauppiasyrittäjyys, syventyen K-kauppiiaan rooliin ketjussa sekä K-kauppioiden kautta tapahtuvaan vähittäiskauppaan. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen suorittaminen ideointivaiheesta tutkimuksen tuloksiin. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt teemat. Tutkimuksen tulokset käydään läpi luvussa neljä jonka jälkeen viidentenä lukuna on pohdinta.

## 2 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

### 2.1 Resurssi sekä kilpailuetu

Perinteisen ajattelumallin mukaan yrityksen saavuttama kilpailuetu perustuu pääasiassa ulkoisiin tekijöihin jotka ovat yrityksen toimintaympäristöstä johtuvia etuja. Uusi ajattelutapa Resurssi perusteinen perspektiivi (RBV, Resource based view) korostaa yrityksen sisäisiä kykyjä tai vahvuuksia eli resursseja.

Resursseilla on merkitystä vain, jos ne ovat harvinaisia, arvokkaita yritykselle ja kilpailijoiden ei ole niitä helppo imitoida. Toropainen (1995) toteaa viitaten Dierickxiin ja Cooleen (1989), että resurssit ovat ratkaiseva tekijä kilpailuaseman saavuttamisessa ja säilyttämisessä (Toropainen 1995, 20). Resurssit eivät kuitenkaan takaa menestystä vaan kilpailuetu syntyy oikeanlaisella resurssien käytöllä. Tässä tutkimuksessa käytetyt kauppiasyrittäjän kilpailuedut ovat resursseja, joita hyödyntämällä kauppiat

voivat parantaa asemaansa kilpailutilanteessa. Resurssit ovat sellaisia, joita kilpailijoilla ei ole samalla tavalla käytössään, eli niitä hyödyntämällä kauppiat voivat rakentaa arvoa tuottavaa strategiaa.

Porterin (1991) mukaan kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Yrityksen kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on asiakkaalle tuotettava arvo, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Ylivertainen arvo perustuu siihen, että yritys saattaa tarjota täsmälleen samanlaiset edut kuin kilpailijakin, mutta halvemmalla, tai se saattaa tarjota ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti hinnan korkeuden. Kilpailuetua on siis olemassa kahta tyyppiä: kustannusjohtajuus ja differointi. (Porter, 1991, 9-10 ja 15.)

Käsitlemme yritysten ydinosaamista ainutlaatuisena kokoonpanona resursseja ja osaamista, joka mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn. Pitkän aikavälin kilpailussa yrityksen ydinosaaminen on kilpailuedun päälähte, jonka avulla yritys voi differoida itsensä kilpailijoistaan. Lyhyellä aikavälillä puolestaan tuotteen hinta- ja laatutekijät määräävät yrityksen kilpailukyvyyn, mutta pitkällä aikavälillä niistä tulee vähemmän merkitseviä, sillä hinta ja laatu ovat pikemminkin vain tuotteen minimistandardeja, eivätkä tuo differointitietua. Ydinosaaminen on kommunikointia, osallistumista sekä syvää sitoutumista työskentelyyn. Ydinosaaminen ei kulu, vaan käytettäessä ja jaettaessa se lisääntyy.

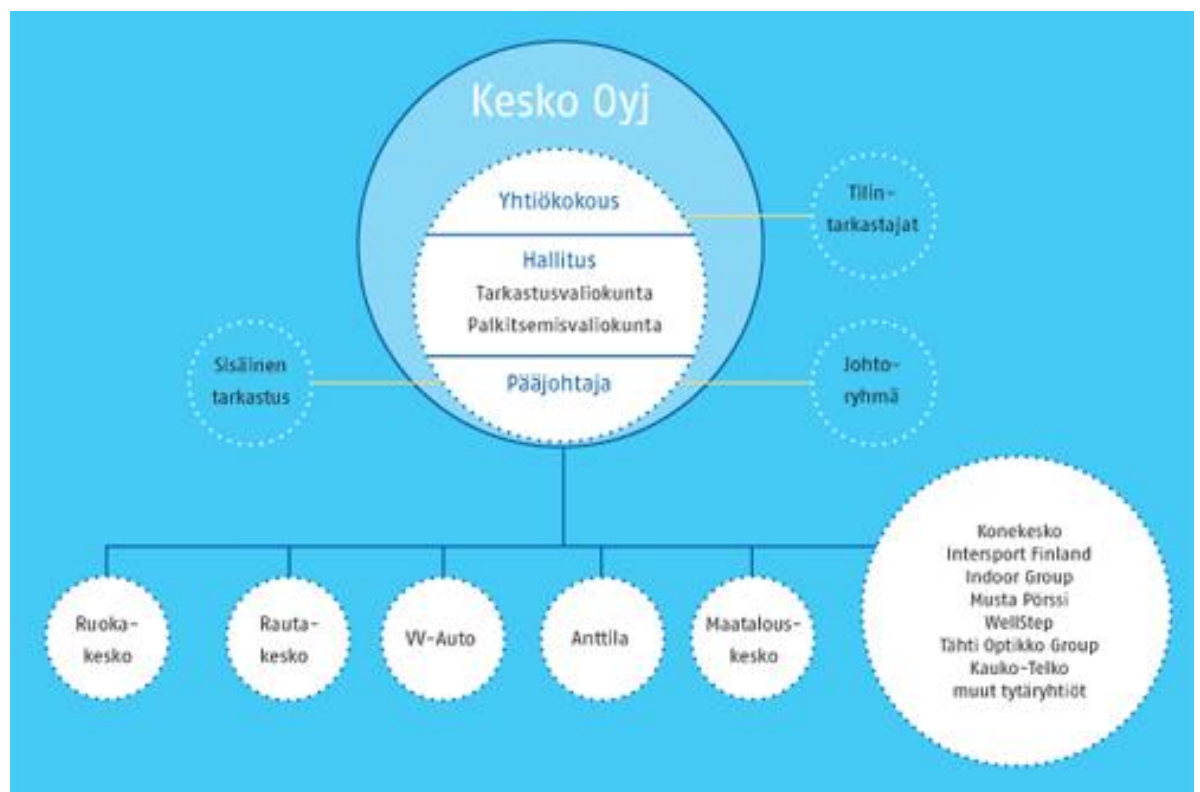
## 2.2 K-kauppiasliitto

K-kauppiasliitto on K-kauppioiden edunvalvonta- ja yhteistoimintajärjestö, johon kuuluu kaikkiaan 1294 K-kauppiasta. K-kauppiasliiton perustehtävänä on K-kauppiasyrittäjyyden kehittäminen ja vahvistaminen ja jäsentensä yhteisten etujen ajaminen. K-kauppiasliitto organisoii liiton hallituksen, toimialayhdistysten, ketjujohtokuntien ja K- teamin toiminnan. Liiton luottamustehtävissä toimii noin 100 K- kauppiasta, jotka toimivat edellä

mainituissa toimielimissä muiden K-kauppiaiden edustajina ja ajavat heille yhteisiä asioita.

K-kauppiasliiton edustajat valvovat K-kauppiaiden etuja niin K-ryhmän sisällä kuin ulospäinkin mm. Suomen Kaupan Liiton kautta. Liitto tekee myös tiivistä yhteistyötä Keskon kanssa K-kauppiasyrittäjyyden ja K-ryhmän sisäisen yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi K-kauppiasliiton toiminnassa korostuvat tapahtumat, joissa K-ryhmäläiset tapaavat toisiaan yli ketju- ja organisaatorajojen. Tällaisia tapahtumia järjestetään sekä koulutuksen että virkistystoiminnan saralla. K-kauppiasliitto pyrkii myös tarjoamaan K-kauppiaille ja heidän henkilökunnalleen palveluita ja tuotteita, jotka helpottavat heidän päivittäistä työtään ja siinä menestymistä.

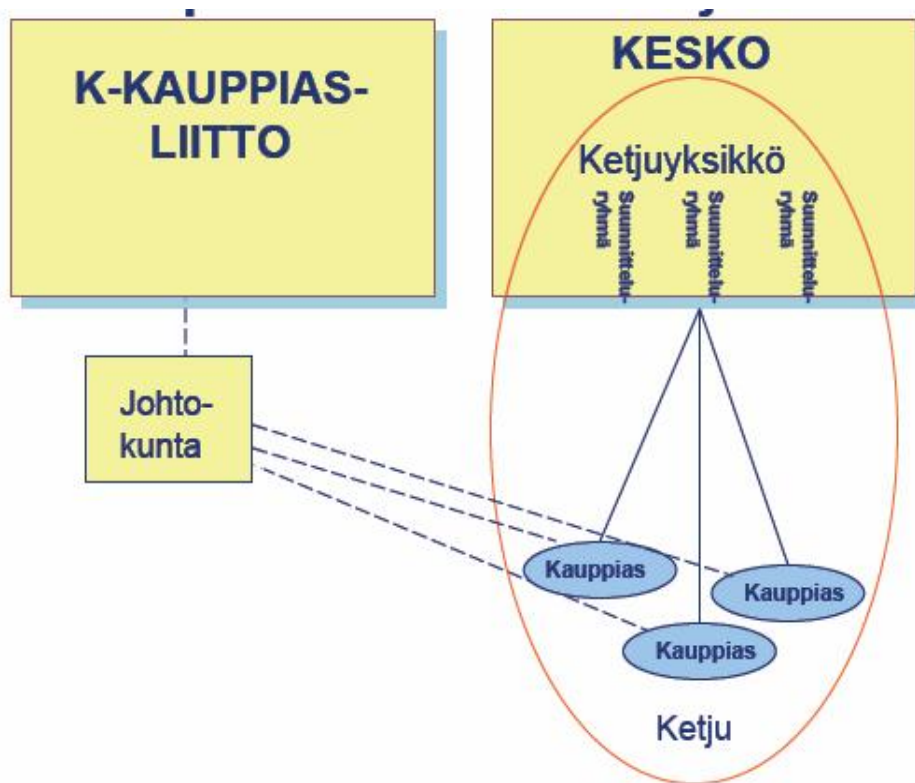
## 2.3 Kesko



KUVIO 1. Keskon konsernikaavio

Keskoon kuuluvien päivittäistavarakauppojen toimintaa johtaa Keskon toimialayhtiö Ruokakesko Oy. Se vastaa K-ruokakauppaketjujen markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiaresursseista. Vähittäiskauppaketjuja on neljä: K- citymarket, K- supermarket, K- market ja K- extra. Vähittäiskaupan ketjulla tarkoitetaan ketjutoimipaikkoja ja niiden yhteiselimenä toimivaa keskusyksikköä, joka huolehtii yhteishankinnoista, markkinoinnista ja muista yhteistoiminnan osa-alueista (Home 2007, 9.)

Kesko toimii mm. ruoka-, rauta-, tavaratalo-, maatalous- ja konekaupassa. Suurimmat toimialat ovat Ruokakesko, Rautakesko, VV-Auto, Anttila ja Maatalouskesko. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketjuja ja yhdistää niiden ostovoiman, järjestää tehokkaan logistiikan, hankkii kauppapaikat ja takaa K-ruokakaupoille vahvan markkinointi- ja kehitystuen. K-ruokakauppias vastaa asiakaslupauksen lunastamisesta kaupassaan. K-ryhmän muodostavat Kesko ja K-kauppiat.



KUVIO 2. K-kauppiaaliiton, Keskon ja kauppiaiden keskinäiset suhteet

## 2.4 K-kauppiasyrittäjäyys

### 2.4.1 K-kauppiaan rooli ketjussa

K-ruokakauppias on itsenäinen yrittäjä, joka harjoittaa vähittäiskauppaa kuulumalla samalla Keskon vähittäiskauppaketjuun. Kesko puolestaan vastaa K-ryhmän kauppaketjujen toiminnasta kokonaisuudessaan. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketjuja ja yhdistää niiden ostovoiman, järjestää tehokkaan logistiikan, hankkii kauppapaikat ja takaa K-ruokakaupoille vahvan markkinointi- ja kehitystuen. K-ruokakauppias on valmistunut Keskon K-kauppiastrainee ohjelman kautta, jonka tarkoituksena on taata hyvä ammatillinen kehittyminen kauppiasuralla sekä selvittää tulevan kauppiaan vahvuudet ja kehittämisalueet. 6-24 kk kestävä ohjelman jälkeen kauppias aloittaa itsenäisenä kauppiana ensimmäisessä kaupassaan. Kauppias on saanut muun muassa valmiit liikeideat ja konseptin sekä kauppapaikan jossa harjoittaa toimintaansa.

(<http://157.144.0.182/k/kauppiasura/koulutusohjelma.html>, viitattu 13.11.2007.)

K-kauppiailta edellytetään, että he ovat luonnostaan asiakaslähtöisiä ja he omaavat luonteenpiirteitä, jotka soveltuvat ketjun toimintamalliin. Kehittymis- ja kehittämiskykyinen sekä kunnianhimoinen ja eteenpäinpyrkivä asenne on K-ruokakauppiaille eduksi. K-ruokakauppiaan toimenkuvaan kuuluu K-ryhmän arvojen mukainen toiminta: Asiakkaiden toiveiden ylittäminen eli paikallisten asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja täyttäminen yhdessä henkilökunnan kanssa sekä odotukset ylittävän palvelun ideointi ja toteuttaminen. (Mts.)

Oma kauppa alueen parhaana kauppana:

Kauppias toteuttaa omassa kaupassaan ketjukonseptia, joka on kokonaisvaltainen kuvaus ja ohjeistus vähittäiskaupan liiketoiminnan toteuttamisesta ketjun kaikissa kaupoissa yhtenevällä tavalla. Kauppias toteuttaa ja ylläpitää konseptissa määriteltyjen myymälätasoiset ratkaisut kuten "kaupan hyvä kunto" ja paikallisuuden huomiointi. Kauppialla on

vastuu myynnistä ja hänen tehtäviinsä kuuluu myös myynnin kehittäminen, kaupan liiketaloudellinen johtaminen, kustannusten hallinta, tuoton tekeminen sekä tutkitun tiedon hyväksikäyttö. K-ruokakaupiaan on toteutettava markkinointi kauppakohtaisen ketjukonseptin mukaisesti ja toteutettava ketjun valtakunnalliset ja alueelliset kampanjat. Kauppias voi suunnitella ja toteuttaa myös ketjukonseptia tukevan kauppakohtaisen markkinoinnin esimerkiksi kanta-asiakkaita huomioidakseen. ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi), viitattu 10.10.2007.)

Kauppiaan vastuualueeseen kuuluu hyvän työyhteisön luominen, kaupan henkilöstön johtaminen ja valmentaminen sekä työilmapiiristä huolehtiminen sekä rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus, ohjaaminen ja työviihtyvyys. Myös yhteiskunnallisen vastuun kantaminen kuuluu kauppiaan tehtäviin. (Sjöblom 2007, 1)

K- Ryhmän arvoja ovat: Ylitämme asiakkaan odotukset, Olemme alamme paras/ Olemme alueemme paras kauppa, Luomme hyvän työyhteisön sekä Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme (Mts.).

#### 2.4.2 Kauppiasyrittäjien kautta tapahtuva vähittäiskauppa

Pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on kauppiasyrittäjien kautta tapahtuva vähittäiskauppa. Esimerkiksi Suomessa kaikissa K-ruoka- ja K-rauta-kaupoissa toimii kauppiasyrittäjä. Kauppiasyrittäjyys erottaa Keskon kilpailijoistaan ja tuottaa merkittävää kilpailuetua. Keskon tehtävänä on luoda kauppiasyrittäjilleen ensiluokkaiset puitteet palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvillä tuotteilla ja palveluilla.

Kauppiaan tehtävänä on muuan muassa edustamansa ketjun asiakaslupauksen lunastaminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Lisäarvoa kauppias pystyy tuottamaan hyödyntämällä kilpailuetua tuottavia resurssejaan. (<http://www.kesko.fi/konserni>, viitattu 10.10.2007.)

## 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 3.1 Tutkimuksen alkuvaiheet

Olemme tehneet Tiimiakatemialla toimivan osuuskunta Mogulin kautta yhteistyötä K-kauppiasliiton kanssa vuodesta 2005 asti. Yhteyshenkilömme oli jo aiempina vuosina toivonut että joku Tiimiakatemialta tekisi opinnäytetyönsä heille. Kun tutkimusaiheen valinta tuli meille ajankohtaiseksi, otimme yhteyttä K-kauppiasliittoon. Toimeksiantajallamme oli mielessä monia asioita, joihin toivottiin vastauksia tutkimuksen kautta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää saada aihe selkeäksi, joten rajasimme aihetta useaan otteeseen toimeksiantajan kanssa. Alkuperäinen aiheemme oli tutkia K-kauppiaan työnkuvaa ja lisäarvoa jota hän tuo kaupalle. Toimeksiantajan kanssa keskustellessa kävi ilmi että kyseisestä aiheesta on jo tehty heille useita tutkimuksia, jotka eivät ole johtaneet jatkotoimenpiteisiin. Jalostimme aihetta kysymällä millaisia tuloksia toimeksiantaja haluaa tutkimuksella saavutettavan? Päädyimme tutkimusaiheeseen; Missä ja miten K-kauppias voi erottua myymäläpäälliköstä? Tällä aiheella saataisiin tietoa kauppiaan kilpailueduista verrattuna myymälänhoitajaan. Asiaa selviteltyämme ilmeni, että tämäkin aihe on jo tutkittu ja K-kauppiaan kilpailuedut listattu. Halusimme tutkittavaksi aiheen josta olisi toimeksiantajalle hyötyä, eikä tutkimustulokset jäisi hyödyntämättä niin kuin aiemmin on usein käynyt. Päädyimme siihen, että aiemmin tehty tutkimus K-kauppiaan kilpailueduista toimii pohjana opinnäytetyössä, jonka ensisijaisena tarkoituksena on perehtyä siihen kuinka K-kauppiat hyödyntävät kauppiasyrittäjyyden resursseja kilpailuedun muodostamiseen osa-alueilla: asiakkaiden odotusten kohtaaminen, henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen sekä paikallisuuden vahvistaminen. Tutkimuksessa kartoitetaan myös niitä asioita, jotka estävät resurssien hyödyntämistä.

Tutkimusmetodin valintaan vaikuttaa tutkimusongelman lisäksi tutkimuskohde. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdeilmio on ihmisläheisyytensä vuoksi

varsin monimutkainen ja siksi ratkaisujen löytäminen tutkimusongelmiin vaatii syvällistä perehtymistä ilmiöön. Aineiston tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja keruumenetelmäksi teemahaastattelu, sillä laadullinen tutkimusote mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen ja kerätyn aineiston perusteellisen analysoinnin. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa.

Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle ja

vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita saattaisi olla hankala saada selville jollain muulla menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 1995,

8.) Tämän tutkimuksen haastattelujen teemat olivat valmiina, sillä koko tutkimus pohjautuu Capgemini Consultingin vuonna 2006 tehdyn

kilpailuetuprojektin tulosten pohjalta syntyneisiin kolmeen aihealueeseen, joita haastatteluissa käytetään teemoina.

Valitsimme tutkimusryhmäksi K- market- kauppiaat, jotta kohderyhmä olisi mahdollisimman yhdenmukainen ja kauppiaiden toimenkuvat samankaltaiset keskenään. Tutkittavat asiat, kuten asiakkaiden odotusten kohtaaminen voivat vaihdella jo pelkästään kaupan koon vaihtuessa lähikaupasta hypermarkettiin, jossa kauppialla on erilaiset työtehtävät. Odotamme saavamme samalla toimialalla (ruokakaupat) toimivien, samansuuruisten kauppojen kauppiailta mahdollisimman vertailukelpoiset vastaukset tutkimukseen.

### 3.2 Tutkimuksessa käytetyt teemat

Ketjukonseptin mukaan toimiessaan kauppiasyrittäjä vastaa

kauppakohtaisesta markkinoinnista ja myymälänsä myynnin kehittämisestä ja kannattavuudesta. Hän johtaa henkilökuntansa toimintaa ja toimii sen valmentajana ja pyrkii luomaan myönteisen työyhteisön. Hän huolehtii



sidosryhmäsuhteista ja kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa. Hän kantaa myös toimintaansa liittyvät riskit. Kun ketjun ja sen myymälöiden ydintehtäväksi nähdään se, että kauppa prosesseineen tukee asiakkaiden omaa arvonmuodostusta, keskeiseksi kauppiaan ja hänen henkilökuntansa tehtäväksi nousevat oman asiakaskuntansa tarpeiden ja toiveiden aktiivinen tunnistaminen. Tähän liittyy myös vaade ketjutoiminnan kehittämiseen innovatiivisen palauteinformaation avulla. (Home 2007,48.)

Seuraavassa luvussa esitellään Capgemini Consultingin vuonna 2006 tehdyn kilpailuetuprojektin tulokset. Kyseisen projektin tulokset on saatu kauppiaille järjestetyistä työpajoista, joiden tarkoituksena oli kongretisoida K-kauppiaan kilpailutekijöitä. Tulokset ovat siis resursseja, joiden kauppiaat itse ovat todenneet tuottavan parasta kilpailuetua. Resurssit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, joita käytetään myös tämän tutkimuksen haastattelujen teemoina. Osa alueet on luokiteltu selkeästi niin, että jokaiseen kohdistuu kauppiaille suuntautuvia odotuksia, joita ketjukonseptin toteuttaminen edellyttää.

- | Asiakkaiden odotusten kohtaaminen
- | Henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen
- | paikallisuuden vahvistaminen ja paikallinen vaikuttaminen

Jokaisen osa-alueen alle syntyi lista asioista, joihin kauppias voi kehittää omat käytäntönsä, eikä Kesko määrää niihin tarkkoja toimintatapoja. Tutkimuksessa toivotaan löytyvän hyviä käytäntöjä, joita hyödyntämällä kauppias voi parantaa kilpailuasemaansa. Toimivat käytännöt tai keinot voisi esimerkiksi konseptoida ja saattaa näin jokaisen K- ruokakauppiaan tietouteen.

### 3.2.1 Asiakkaan odotusten kohtaaminen

”Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia uskomuksia, jotka virittyvät ennen palvelun käyttöä. Odotukset toimivat vertailukohtina, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen.” (Porter 1985, 51.)

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muun muassa markkinointiviestinnässä annetut lupaukset. K-marketin internetsivuilla (2007) luvataan asiakkaalle, että K-marketista saat kaikki päivittäistavarat edulliseen hintaan. K-marketista kerrotaan myös, että se on kaupunkilähiöiden ja maaseutukeskusten hyvän valikoiman ruokakauppa. (www.k-market.com, 2007.) Lupaus edullisesta hinnasta ja hyvästä valikoimasta asettavat asiakkaalle ennako-odotuksia, jotka hän kokee joko tyydytytyiksi tai epätydytytyiksi riippuen siitä vastaako hinta- tai valikoima asiakkaan odotuksia.

Seuraavaksi on lueteltu Capgemini Consultingin toteuttaman projektin tuloksena syntyneet resurssit asiakkaiden odotusten kohtaamiseen.

1. Paikallisten tapahtumien järjestäminen
2. Kanta-asiakkaiden paikallinen huomioiminen
3. Alueelle muuttavien asukkaiden huomiointi
4. Täsmämarkkinointi määrätulle kohderyhmälle
5. Kauppiaan henkilökohtainen suunnitelma näkyvyyden lisäämiseksi kaupan ulkopuolella
6. Kauppiaan persoonan korostaminen markkinoinnissa

### 3.2.2 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen

Kauppiaan tehtävä esimiehenä on motivoida ja kouluttaa henkilökuntaansa niin, että he pystyvät täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset jokapäiväisissä kohtaamisissa. Palveluyrityksen tulee saavuttaa tavoitteensa, ja esimies voi siinä vaikuttaa henkilöstöön monin eri tavoin. Esimies ei toimi yksin, vaan hänen työnsä sisältö ja muodot rakentuvat vuorovaikutuksessa alaisten kanssa (Lämsä ja Uusitalo 2002, 141).

Asiakkaiden ostotavat ovat muuttuneet; ostostenteon ajankohta painottuu aikaisempaa enemmän myöhäiseen iltaan tai viikonloppuun. Vastatakseen tähän asiakkaiden muuttuvaan käyttäytymistrendiin, vähittäiskaupat ovat pidentäneet aukioloaikojaan. Pidentyneiden aukioloaikojen johdosta kaupassa

työskentelee suuri joukko osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijöiden osa-aikaisuus on esimiestyön näkökulmasta suuri haaste. Osa-aikaisen henkilöstön motivointi ja sitouttaminen vaatii erityisen paljon myös henkilöstön kehittämiseltä. Esimiehen tulee ottaa myös huomioon se, että henkilöstössä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. (Mts. 123).

Asiakaspalvelutilanteet ovat asiakkaalle näkyviä, asiakas kokee ne. Vähittäistavarakaupassa henkilökohtaisia asiakaskontakteja on paljon ja asiakas on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Kaikki kohtaamiset ja kontaktit tulisi suunnitella toteuttaa siten, että asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan. (Mts. 126.) Henkilöstön ja työn välisessä suhteessa voidaan erottaa kolme kriittistä aluetta, joihin esimiehen on työssään perehdyttävä: sitouttaminen, osaamisen kehittäminen ja jaksamisesta huolehtiminen (Mts. 155).

Seuraavaksi on lueteltu Capgemini Consultingin toteuttaman projektin tuloksena syntyneet resurssit henkilökunnan johtamiseen ja kehittämiseen.

1. Ohjeita rekrytointiprosessiin
2. Ohjeet ja pohjat perehdyttämiseen
3. Ohjeet ja pohjat kehityskeskusteluihin
4. Ohjeita urasuunnitteluun
5. Järjestelmällinen henkilöstötyytyväisyysseuranta.
6. kauppakohtainen suunnitelma henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi
7. palaverikäytännön elvyttäminen
8. muiden kaupan sisäisten tiedottamiskanavien kehittäminen

### 3.2.3 Paikallisuuden vahvistaminen ja paikallinen vaikuttaminen

K-marketin internetsivuilla kerrotaan paikallisuuden hyödyntämisestä seuraavasti: "K-market panostaa paikallisuuteen kaikessa toiminnassa. Tuomme tuoreita ideoita myös lähiympäristön kehitystyöhön, ja tuemme

aktiivisesti monia paikallisia toimijoita. Luonnollisesti myös paikallisten yritysten tuotteet ovat näkyvästi esillä valikoimissamme. Tuomme ne läheltä sinun lähellesi – käy keräämässä sato talteen ([www.k-market.com](http://www.k-market.com), viitattu 12.10.2007).

Lupaukset paikallisuuden hyödyntämisestä, asettavat kauppiaille tiettyjä paineita, sillä markkinoinnin tarjoamat mielikuvat vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Kauppiaan tulisi hyödyntää resurssejaan paikallisuuden vahvistamisessa ja kehittämisessä täyttääkseen asiakasmarkkinoinnissa annetut lupaukset.

Seuraavaksi on lueteltu Capgemini Consultingin toteuttaman projektin tuloksena syntyneet resurssit paikallisuuden vahvistamiseen ja paikalliseen vaikuttamiseen.

1. Parhaita käytäntöjä ja ohjeita lehdistösuhteiden hallintaan.
2. parhaita käytäntöjä ja ohjeita yrittäjäverkostoissa toimimiseen
3. Paikkakunnan K-kauppioiden kokemustenvaihtopäivät
4. Paikkakunnan K-kauppioiden tempaukset
5. Sidosryhmäsuunnitelma
6. vaihtoehtoiset hyväntekeväisyyskanavat

### 3.3 Kenttätyö

Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisella otannalla kuusi potentiaalista K-market- kauppiasta n. 100km säteellä Jyväskylästä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastateltavien valinnassa tulisi olla joustava ja avoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58- 60). Kriteerinä käytetään tietyn aineiston – ihmisten tai organisaatioiden – teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa (Eskola & Suoranta, 1998, 65). Laadullisessa tutkimuksessa on siis tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä haastateltavien valinnan ei tule olla satunnaista, vaan harkittua

ja tarkoitukseen sopivaa.

Lopullinen haastattelumäärä oli viisi K- market- kauppiasta, sillä yksi kauppiasta kieltäytyi haastattelusta kiireen vuoksi. Jo viiden haastattelun uskottiin tuottavan riittävä aineisto, sillä perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta 2005, 18). Haastateltavat kauppiaat valitsimme mielikuviamme ja kauppapaikan perusteella. Toimeksiantaja lähetti kirjoittamamme kirjeen aluksi kauppiaille, jonka jälkeen soitimme ja sovimme mahdollisen haastatteluajan. Tutkimusaineisto koottiin 31.10 - 15.11.2007 välisenä aikana. Kauppiaiden saaminen mukaan tutkimukseen oli melko helppoa, yleisesti ottaen he suhtautuivat erittäin myönteisesti haastatteluun ja halusivat tukea tutkimustamme. Tässä tutkimuksessa kato oli 15 %, sillä yksi haastateltava kieltäytyi tai estyi muutoin antamasta haastattelua.

Tutkimukseen haluttiin kauppiaskokemukseltaan erilaisia kauppiaita, jotta saataisiin erilaisia näkökulmia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltujen yrittäjien kauppiaskokemus vaihteli 0,5 vuodesta 21 vuoteen. Kauppapaikat sijaitsivat niin kaupunkikeskustoissa kuin pienissä maalaiskunnissa. Neljässä viidestä kaupasta oli kauppiaina pariskunta, mutta kaikki haastatellut olivat miehiä.

Ensimmäinen haastateltava toimii 85 000 asukkaan kaupungissa, keskusta-alueella. Kauppapaikan läheisyydessä sijaitsee muun muassa yläaste, lukio ja urheilukeskus. Kauppias on toiminut kyseisellä paikkakunnalla 20 vuotta ja kauppapaikka on hänelle neljäs. Seuraavakin haastateltava on toiminut pitkään kauppiana, yhteensä 17 vuotta. Aiemmin hän on toiminut sekä maaseudulla että kaupunkilähiössä K- market- kauppiana. Nykyisellä kauppapaikalla kauppias on toiminut kahdeksan vuotta. Kauppa sijaitsee 85 000 asukkaan kaupungissa, vilkkaalla alueella ydinkeskustassa, kirjaston, lukion ja yliopiston läheisyydessä. Kyseinen kauppa on ollut toisen

haastattelijan lähikauppa vajaan vuoden ajan, joten kauppaa kohtaan on ehtinyt syntyä ennakko-odotuksia. Tutkijan mielestä kaupassa on aina saanut hyvää ja iloista palvelua. Kauppaa voisi tutkijan mukaan kuvailla kaupaksi, jossa "myyjät hymyilevät paljon." Kauppias ei kuitenkaan ole jäänyt mieleen kauppareissuilta. Kolmannen haastateltavan kauppapaikalla on pitkät perinteet, sillä hänen isänsä on toiminut samalla kauppapaikalla aiemmin T-kauppiaana. Kauppa sijaitsee 2000 asukkaan kunnassa suuremman kaupungin kupeessa. Kauppaa käytetään kauppiaan mukaan lähinnä täydennysostojen tekoon, sillä isot hypermarketit sijaitsevat melko lähellä. Neljäs haastateltava on toiminut kauppiaana 21 vuotta, koko ajan samalla kauppapaikalla. Kauppa sijaitsee 2300 asukkaan kunnassa ja lähimpään kaupunkiin on matkaa 25 kilometriä. Toinen haastattelija on käyttänyt kyseisen kaupan palveluita lähes päivittäin kolmen vuoden ajan. Haastattelijan mielikuvat kaupasta ovat yksinomaan positiivisia, ja hän kokee että kaupan henkilöstöllä on aina aikaa asiakkaille ja heidän tarpeilleen. Myös kauppiaspariskunta on iloinen ja näkyvä osa kaupan arkea. Vaikka paikkakunta on pieni, on siellä kyseisen kaupan lisäksi myös Tradekan alaisuudessa toimiva kauppa. Viides haastateltava on tutkimuksen nuorin ja toiminut kauppiaana vasta puoli vuotta. Hän toimii ensimmäisellä kauppapaikallaan, joka sijaitsee noin 3800 asukkaan kunnassa. Paikkakunnalla on kyseisen kaupan lisäksi S-ryhmään kuuluva samaa kokoluokkaa oleva kauppa.

Haastatteluissa käytimme apuna nauhuria. Kysyimme luvan haastattelujen nauhoittamiseen heti haastattelun alussa ja kaikki haastateltavat suostuivat nauhoittamiseen. Haastattelut tehtiin henkilökunnan taukotiloissa tai kauppiaan toimistossa. Haastattelun pääteemoja olivat K-kauppiaan kilpailuedut kolmella osa-alueella: asiakkaan odotusten kohtaaminen, henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen sekä paikallinen vaikuttaminen ja paikallisuuden vahvistaminen. Jotta haastattelusta olisi saatu mahdollisimman paljon hyötyä K-kauppiasliitolle, teimme paljon lisäkysymyksiä ja varmistimme että jokaista teemaa oli käsitelty. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Aineistohankinnassa huomasimme aineiston kylläntymisen tietyillä osa-alueilla kolmannen haastateltavan kohdalla. Kylläntymisellä eli

saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa.

### 3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatioarvoa; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä tekstiä. (Eskola & Suoranta, 1998, 138.) Aineiston analyysiin on useita lähestymistapoja. Eräs lähestymistapa on haastattelijan litteroidun aineiston tulkinta. Tällöin aineistoa täytyy ensin järjestää ja selventää, jolloin tuodaan esille aineiston rakentuminen ja poistetaan asiaan kuulumattomia osia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 137.)

Haastattelujen jälkeen pyrimme litteroimaan, eli purkamaan haastattelut kirjoitettuun muotoon heti samana päivänä. Kuuntelimme haastattelut nauhalta ja kirjoitimme pienissä erissä tietokoneelle. Tämän jälkeen kuuntelimme haastattelun vielä kerran ja tarkistimme kirjoitetun version oikeellisuuden.

Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Tällöin aineistosta voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään, ja sen jälkeen eroteltava, tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta, 1998, 175- 176.) Hirsjärvi ja Hurme (2001) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Tavallisesti esiin nousee muitakin,

lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 173.)

Koska käytimme haastattelumuotona teemahaastattelua, oli luonnollista käyttää haastattelun analysoinnissa näitä samoja teemoja. Haastattelussa oli kolme pääteemaa ja purimme ne analysoinnin aikana vielä lukuisiksi alateemoiksi. Käytännössä leikkasimme tulostetuista haastatteluista olennaiset vastaukset ja jaottelimme ne samankaltaisuuksien mukaan. Joihinkin teemoihin saatoimme saada yhden aivan muista poikkeavan mielipiteen tai vastauksen, jonka otimme huomioon tuloksissa.

#### 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia kukin tutkimukseen osallistunut kauppias omaa, sillä jokaisen kauppiaan omasta toimesta lähtee kilpailuedun tavoittelu. Yrittäjätutkimuksen pioneeri Josef Schumpeter on yksi lainatuimmista henkilöistä, kun määritellään yrittäjä-käsitettä. Kasila (2007) on todennut Schumpeteriin viitaten, että yrittäjäksi voidaan kutsua henkilöä, jonka toiminta on luovaa ja innovatiivista. Schumpeter painottaa määritelmässään ennen kaikkea henkilön persoonaa ja yrittäjähenkistä toimintaa ja jättää yrityksen omistajuuden toissijaiseksi seikaksi. (Kasila 2007, 7.) Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoitus perehtyä näihin yrittäjämäisiin ominaisuuksiin tai niiden vaikutukseen kilpailuetujen hyödyntämisessä. On kuitenkin tärkeää tiedostaa monen eri asian olevan suhteessa saatuihin tuloksiin. Kilpailuetujen hyödyntämiseen vaikuttaa myös kauppapaikka ja kaupan historia; Jos kaupalla on pitkä historia esimerkiksi pienellä kylällä ja sama kauppias on toiminut kaupassa useita vuosia, on kauppiaan rooli oletettavasti erilainen kuin suuremman kaupungin keskustalähiössä sijaitsevan kaupan, jossa mahdollisesti toimii uusi kauppias. Lisäksi kaupan ikä, kauppiasuran pituus ja asiakaskunta vaikuttavat omalta osaltaan siihen mitä kilpailuetuja kauppias näkee tarpeelliseksi hyödyntää.



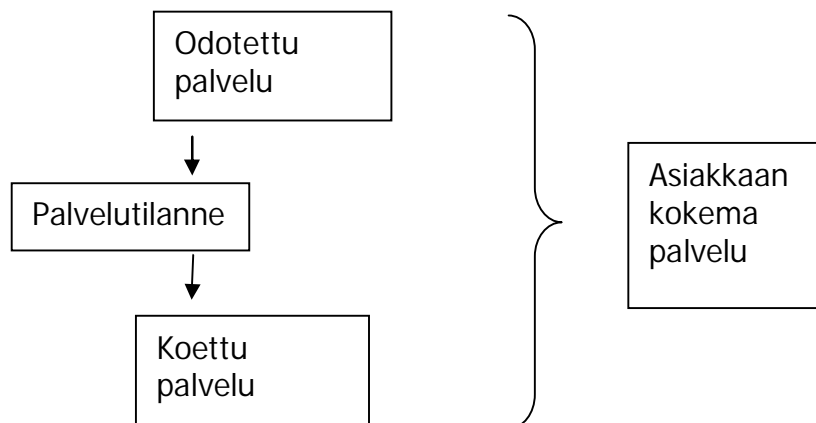
Niilo Home on tehnyt tutkimuksen K-ruokakauppiaiden yrittäjäyhteisöistä. Tutkimuksensa perusteella Home (2007) jakaa kauppiasyrittäjät yrittäjäyhteisöiltään neljään erilaiseen ryhmään joita hän kuvailee tiivistetysti seuraavalla tavalla: Moderni kehittäjä on nuorehko, vähän kokemusta omaava kauppias, joka useassa tapauksessa on nainen. Hän toimii pienessä myymälässä ja pitää kilpailutilannetta kohtuullisen kovanä. Moderni kehittäjä on uudistushaluinen, mutta haluaa menestyä ketjun toimintaohjeita noudattaen. Kauppaa tehdään aggressiivisesti ja luovasti, riskejäkin ottaen. Itsenäinen puurtaja on keski-ikäinen kauppias, usein nainen ja hänelle on kertynyt kauppiaskokemusta suhteellisen runsaasti. Hän toimii usein suuressa myymälässä ja motivaationa toimii kova kilpailutilanne. Itsenäinen puurtaja on löytänyt omat toimintatapansa eikä enää pohdi uudistuksia. Hän luottaa omiin kykyihinsä eikä tyydy siihen, että kauppa-yritys tekisi työn hänen puolestaan. Laakereilla lepääjä tyypillisesti suhteellisen iäkäs, kokenut kauppias, joka toimii suuressa myymälässä. Hän on kauppiasena vanhakantainen eikä ole kiinnostunut uudistuksista. Laakereilla lepääjä on mahdollisesti saavuttanut jo tavoitteensa eikä halua riskeerata varallisuuttaan uusien innovaatioiden kanssa. Varovainen uudistaja on nuorekas kauppias, jolle kauppiaskokemusta on kertynyt suhteellisen vähän. Hän toimii pienessä myymälässä ja kokee kilpailutilanteen kovaksi. Hän on konservatiivinen ja valmis uudistuksiin ketjukonseptin puitteissa. Hän on valmis tekemään töitä myymälänsä hyväksi. Moderni kehittäjä -kauppiastyypistä hänet erottaa lähinnä konservatiivisuus. Homeen tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä monien asiain vaikuttavan siihen, mitä kilpailuetuja eri yrittäjäyhteisöistä omaavat kauppias-yritykset hyödyntävät ja miten. Homeen tutkimuksessa muuttujina olivat kauppias-yritysten sukupuoli, ikä, ammatillinen koulutus, kauppiaskokemus, kauppa-yritys, myyntiluokka sekä kilpailu. (Home 2007, 122- 123.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tulokset on jaettu kolmen pääteeman mukaisesti, jotta ne olisivat selkeämmin ymmärrettävissä. Tutkimustuloksia luettaessa on otettava huomioon, että kaikkia kauppias-yritysten kilpailuetuja kyseiseen teemaan liittyen ei tutkita, vaan ainoastaan ketjusta riippumattomia,

kauppiaan oman harkinnan mukaan käytettäviä kilpailuetuja. Ensimmäiseksi tarkastellaan K- Market- kauppiaiden kilpailuetuja asiakkaiden odotusten kohtaamiseen. Toiseksi tutustutaan paremmin käytäntöihin henkilökunnan johtamisessa ja kehittämisessä. Viimeiseksi selvitetään kuinka kauppiat vaikuttavat paikallisesti ja kuinka paikallisuutta voisi vahvistaa.

#### 4.1 Asiakkaiden huomioiminen - K- kauppiaan kilpailuetu?

”Asiakkaan kokemus palvelun laadusta kulminoituu asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen kuluun (Lämsä ja Uusitalo 2002, 50)”. Eli asiakkaalla on tietyt odotukset siitä miten hän haluaa tulla palvelluksi ja ennako-odotukset yhdistettyinä todelliseen koettuun palveluun muodostavat yhdessä asiakkaan kokemuksen palvelusta.



KUVIO 3. Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat asiat

Ennakoitu tai todennäköinen palvelutaso vaikuttaa siihen mitä asiakas odottaa. Jos asiakkaat pitävät hyvää palvelua todennäköisenä, heidän odotustasonsa nousee (Lämsä, Uusitalo 2002, 55). Lisäksi asiakkaan odotusten muotoutumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja ihmisten kertomukset.

#### 4.1.1 Tapahtumat

K-kaupoissa järjestetään paljon omia tapahtumia joita ei ole suunniteltu ketjun puolesta. Jokainen haastateltu kauppias oli järjestänyt kaupassaan erilaisia tapahtumia, joista esimerkkeinä konsulenttipäivät, karaokelauantait ja erilaiset vuodenaikoihin liittyvät tapahtumat. Ainoastaan yksi kauppias totesi, ettei järjestä nykyisin tapahtumia, koska hänellä ei ole aikaa. Neljä viidestä kauppiasta aikoo tulevaisuudessakin järjestää tapahtumia. Tapahtumat on usein kohdennettu jollekin asiakasryhmälle ja suunniteltu sen mukaan. Kauppioiden mukaan tapahtumia on mukava järjestää sillä silloin työ ei ole pelkästään kaupantekoa ja tarjousten tarjoamista vaan asiakkaille pystytään tarjoamaan jotain muutakin. Vaikka tapahtumien järjestäminen maksaa, niin kauppioiden mukaan ne maksavat itsensä kuitenkin jossain vaiheessa takaisin. Eräs kauppias mainitsi myös, että tapahtumien järjestämisestä tulee ainakin itselle hyvä mieli. Mielenkiintoinen idea oli jyväskyläläisen kaupan pitämä karaokelauantai, jossa asiakkaat saivat ostosten lomassa annoksen viihdettäkin. Paikalla oli karaoke- emäntä ja jokainen asiakas oli tervetullut laulamaan. Ideat tapahtumiin tulevat monesti asiakastoiveista, joita sitten kauppiat yhdessä henkilöstön kanssa jatkojalostavat.

”Tietysti on ollu mahdottoman hullujakin tapahtumia, mutta ittemmehän me pannaan niin kun likoon tavallaan siinä. Ideat tulee asiakastoiveista, henkilökunnalta ja joskus jopa omastakin päästä. ”

Tulosten perusteella voi päätellä, että kauemmin kauppiaina toimineet uskaltavat järjestää erilaisia ja oman kaupan imagoon sopivia tapahtumia helpommin kuin aloittelevat kauppiat. Eräs kauppias vertasi vapauksiaan kilpailijoihin ja totesi kilpailuedukseen mahdollisuuden nopeisiin päätöksiin asiakastoiveiden mukaan. Tapahtumina hänen kaupassaan järjestetään lähinnä konsulenttipäiviä, mutta asiakkaiden uusia ideoita voitaisiin toteuttaa nopeasti.

#### 4.1.2 Asiakkaan toiveisiin vastaaminen

Asiakkaan toiveisiin vastaaminen on tärkeää K- market- kauppiaille. Erään kauppiaan mielestä asiakaspalautetta tosin saadaan liian vähän, mikä hänen mielestään on suorastaan harmillista. Palautetta asiakkaat antavat joko suoraan henkilökunnalle, kauppiaille itselleen, sähköpostiin tai palautelaatikkoon. Yhdessä kaupassa noudatetaan käytäntöä, että jokaisella työntekijällä on taskussaan aina paperia ja kynä, jotta asiakaspalautteet - ja toiveet saadaan varmasti muistiin.

85 000 asukkaan kaupungin keskustassa sijaitsevan kaupan kauppiaan kokemukset asiakaspalautteen saannista eroavat esimerkiksi 2000 asukkaan kunnassa sijaitsevan kauppiaan arjesta.

”asiakkaat antaa aika vähän palautetta, yleensä minkäänlaista. Ihmiset on kiireisiä ja niil on se oma ajatus: Nopeesti käydään kaupassa ja taas elämä jatkuu. Verrattuna maalla maalaiskaupassa kun olin ni siellä oli taas tilanne se että siellä jäädään vähän jutteleen ja saa niinku asiakkaalta kaikkia ihan hyviä juttuja kun he jää juttelemaan.”

Haastattelemistamme kauppiasta nuorin, on tehnyt plussarekisteriä hyödyntämällä asiakastyytyväisyyskyselyn 150 hiipuneelle ja 150 aktiivisimmalle asiakkaalleen. Kysely oli ketjun maksama ja siihen osallistui muutama muukin kauppa samalta alueelta. Kyselyn tulokset olivat haastattelun aikana vielä saamatta, mutta kauppias koki kyselyn hyödylliseksi tavaksi saada tietoa asiakkaiden toiveista. Soitimme kauppiaille vielä jälkeinpäin kysyäksemme asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista. Halusimme tietää oliko tuloksista heille hyötyä ja aiotaanko niitä tehdä säännöllisesti jatkossakin. Halusimme myös tiedustella mihin toimenpiteisiin kyselyn perusteella kyseisessä kaupassa on ryhdytty. Kauppias vastasi kyselyn tuottaneen hyviä tuloksia, joiden pohjalta pystyttiin kehittämään toimintaa. Kyselyn avulla saatiin muun muassa toiveita liittyen tuotevalikoimiin ja myös arvokasta palautetta asiakaspalvelun tasosta esimerkiksi kassalla. Asiakastyytyväisyyskyselyn lähettäminen sekä aktiivisimmille että

hiipuneemmille asiakkaille oli uuden kauppiaan mielestä hyvä keino saada kehitysehdotuksia moneen asiaan, joita itse ei välttämättä olisi keksinyt tai huomannut. Jatkossa kyselyä meinattiin tehdä tarpeen mukaan, mutta säännöllistä käytäntöä siitä ei ole vielä ajateltu tehdä.

Asiakastoiveisiin vastaaminen koetaan tärkeäksi kilpailueduksi K-ryhmän kaupoissa. Kolme viidestä kauppiasta mainitsi asiasta useaan otteeseen haastattelun aikana. Nämä kolme myös pitävät yhtenä tärkeimpänä kilpailuetunaan sitä, että K-kauppiaille on vapaus tehdä itse päätökset mm. myytävistä tuotteista. Vuonna 2005 laaditun ketjusopimusmallin mukaisesti Ruokakesko voi määrätä, että 80 % valikoimista pitää olla samoja kaikissa tietyn ketjun myymälöissä. Ruokakesko voi myös määrätä 60 prosentille tavarosta enimmäis- tai vähimmäishinnan (Home 2007, 51.) Näin ollen kauppiaille on mahdollisuus vaikuttaa valikoimaan sekä hintoihin omassa kaupassaan. Yksi haastatelluista kauppiaista kertoi heidän tavastaan purkaa kuorma aina kaupan aukioloaikana, jolloin henkilökunta pystyy olemaan lähellä asiakasta ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin paremmin sen asemesta että kuorma purettaisiin kaupan ollessa kiinni. Kauppias pitää käytäntöä yhtenä parhaista kilpailueduistaan ja suosittelee tapaa kaikkiin muihinkin kauppoihin.

Keskon Internet-sivuilla K-marketista kerrotaan, että se on kaupunkilähiöiden ja maaseutukeskusten hyvän valikoiman ruokakauppa. Lupaus edullisesta hinnasta ja hyvästä valikoimasta asettavat asiakkaalle ennakko-odotuksia, jotka hän kokee joko tyydytytyiksi tai epätyytytyiksi riippuen siitä vastaako hinta tai valikoima asiakkaan odotuksia.

”Asiakas arvostaa eniten sitä, että se saa täältä kaupasta sitä mitä se haluaa. Se luo meille kyllä todella paljon myös paineita, pienelle kaupalle, koska jopa pieneen asiakastoiveeseen pyritään vastaamaan. Asiakas on silloin kyllä todella otettu kun hänen toiveisiin vastataan, koska naapuriketjussa sitä ei pystytä tekemään”

Päätimme testata erään kaupan asiakastoiveisiin vastaamista. Kauppa on toisen tutkijan lähikauppa, joten kaupan valikoimat ovat tutkijalle tutut. Yhtä tuotetta tutkija on kaivannut kauppaan jo aiemmin ja koska sitä ei kaupassa tutkimuksen tekohetkellä vielä ollut, päätettiin sitä toivoa kaupan valikoimiin. Tutkija pysäytti kaupassa myyjän ja kertoi tälle toiveensa. Myyjä otti heti taskustaan paperilehtiön ja kirjoitti toiveen ylös. Hän kysyi erikseen vielä merkin ja makutoiveen tuotteelle, jonka hän lupasi mahduttaa kaupan valikoimiin. Tutkija lähti kaupasta iloiten saamastaan hyvästä palvelusta. Toivottu tuote tuli kaupan valikoimiin viikon sisällä toiveen esittämisestä. Eräs haastateltava totesi asiakastoiveisiin vastaamisesta leikkisästi:

”Kyllähän me voidaan tilata vaikka suihkukone, jos hinnasta sovitaan, et se on niinku perusjuttu tai niinku perusero naapuriketjuun, et mää voin tilata vaikka suihkukoneen asiakkaalle, jos se haluaa.”

Yksi kauppias kokee ongelmalliseksi viestinnän kulkemisen ketjumarkkinoinnista kauppiaille. Kauppias oli nähnyt oman ketjunsä televisiomainoksen texmex- tuotteista, joita hänen olisi pitänyt samaan aikaan osata markkinoida kaupassaan, mutta kauppiaille kampanja oli yllätys. Kauppias ehdotti vastaavien tilanteiden varalta kuukausittaisia tiedotuslehtistä, joka lähetettäisiin jokaiselle kauppiaille. Lehtisessä ilmoitettaisiin tulevat kampanjat ja tapahtumat.

#### 4.1.3 Täsmämarkkinointi

Vaikka kauppiat pitävät tärkeänä asiakkaiden huomiointia yleisesti, heillä ei ole kohdennettua markkinointia kanta- asiakkaille eikä myöskään potentiaalisille asiakkaille, jotka ovat muuttaneet alueelle. Kaksi kauppiasta mainitsi erikseen huomioivansa kanta-asiakkaitaan tuotevalikoimillaan. Kanta-asiakkaita muistetaan lisäksi muilla tavoin, esimerkiksi jouluna kortin tai joulukalenterin muodossa. Kahdella kauppialla viidestä kauppapaikka sijaitsee kaupunkialueella, jossa muuttoliikenne on vilkasta. Heille alueelle muuttavien asukkaiden huomiointi ei ole tarpeellista. Pienemmän

paikkakunnan aloitteleva kauppias kertoi aikovansa huomioida alueelle muuttavia asukkaita lähettämällä heille kuponkeja, joilla saa alennuksen tai lahjan kauppaan saapuessa. Vanhemmalla kauppialla on kokemuksia tämän suuntaisesti huomioinnista alueelle muuttaville asukkaille. Hän kokee hankalana tiedon saannin muuttaneista, sillä tieto olisi tärkeää saada välittömästi paikkakunnalle muuton jälkeen, joten nykyään alueelle muuttavien asukkaiden huomiointi on loppunut.

”Se on vain jostain syystä jäänyt huomioimatta. Aikaisemmin on lähetetty joko kortti tai tervetuloitovotus paikkakunnalle ja sitten siinä on mukana ollut että saat noutaa tällä jonkun tuotteen ja tutustua samalla kauppaan, et siinä ne melkein onkin.”

Täsmämarkkinointi käsitteenä jakoi mielipiteitä kauppiaiden kesken. Kolme viidestä kauppiasta ei tee täsmämarkkinointia. Kahden kauppiaan mielestä se saattaa jopa syrjiä asiakaskunnan toista laitaa. Heidän mielestään täsmämarkkinointi on enemmän ketjun ja Keskon tehtävä TV- ja lehtimainonnan avulla. Vilkkailta kauppapaikoilla ongelmana oli myös se, ettei ole selkeää kohderyhmää, sillä asiakasryhmä on niin suuri.

”Mulla on viikossa käytössä noin 15000 asiakasta, niin tää rumba on tässä semmonen että toisin kun perinteinen maalaiskauppa pikkukylällä missä on 1800 asukasta, niin siellä on vähän erilainen mahdollisuus keskittyä joihinkin asiakkaisiin tai uusiin asiakkaisiin. Mulla tässä käy aamu seittemäsä ilta yheksään kauhee rumba, niin mun pitää keskittyä tässä olennaiseen ja vastata niihin asiakastoiveisiin mitä tulee. Siinä on kyllä ainakin meille ollu semmoset menestymisen eväät.”

Yksi kauppiasta, joka sanoi, että ei tee täsmämarkkinointia, mainitsi kuitenkin järjestävänsä esimerkiksi reilunkaupan tuotteiden maistatuksia kaupassaan. Kyseisten tuotteiden kohderyhmä on aika suppea, joten mielestämme tämän kaltaisen toiminnan voi laskea täsmämarkkinoinniksi. Toki maistatuksien tarkoituksena on saada myös uusia kuluttajia tutustumaan tuotteisiin.

Kahdella kauppialla on selkeästi mietityt kohderyhmät markkinoinnissa. Molemmat kaupat sijaitsivat pienemmällä paikkakunnilla, joten he tuntevat asiakaskuntansa hyvin ja pystyvät määrittelemään erilaisia kohderyhmiä markkinointiin. Kohderyhmiä on laidasta laitaan, muun muassa metsämiehet, joille tietyn metsästyskauden alkaessa markkinoidaan esimerkiksi makkaraa. Kohdennetun huomion saavat myös yksinasuvat, vanhukset, lapsiperheet ja nuoret. Täsmämarkkinointiin ideat tulevat usein asiakkaiden toiveista, sekä paikkakunnan tapahtumien ja ajankohtaisten asioiden pohjalta. Eräs kauppias, joka ei harjoita täsmämarkkinointia totesi, että täsmämarkkinointia ei voi tehdä sillä olisi tavallaan "epäeettistä" kohdentaa markkinointia esimerkiksi tupakan ja oluen ostajille, joita suuri osa kaupan asiakaskunnasta vaikutti olevan.

Kauppiat luottavat ketjun puolelta tulevaan markkinointiin. Kaikki kauppiat totesivat, että heillä ei ole erillistä suunnitelmaa näkyvyyden lisäämiseen kaupan ulkopuolella. Huomasimme kuitenkin, että suurimmalla osalla kauppiaista on käytäntöjä, jotka lisäävät kaupan näkyvyyttä. Kaksi kauppiasta mainitsi kuuluvansa alueelliseen markkinointitoimikuntaan, joka kokoontuu kerran kuussa suunnittelemaan alueellista osiota markkinointiin. K-markettien yhteinen valtakunnallinen mainos on heidän mukaansa varsin hyvä ja välillä ilmestyy alueellisia osioita. Kauppiat kertoivat lehden olevan sopiva K-marketeille ja siitä on saatu hyvää palautetta myös asiakkailta. Yhdellä kaupalla ilmestyy ajoittain kotitalousjakeluna kaupan oma mainoslehtinen, jossa markkinoidaan mahdollisia maistatuksia, tapahtumia tai kaupan omia tarjouksia.

#### 4.1.5 Kauppiaan persoona osana markkinointia

Kauppiaan persoona on suuri osa monen kaupan imagoa. Varsinkin pienillä paikkakunnilla kauppiaan persoona korostuu sillä se nostetaan esiin monesti jo kaupan nimessä, lisäksi asiakkaat valitsevat kaupan usein tunneperusteisin syin, joihin kaupan imagolla on vaikutusta. Kauppiaan rooli ja esimerkkinä toimiminen vaikuttavat suuresti henkilöstöön ja siihen kuinka henkilöstö tuo



esiin samanlaista imagokuvaa kuin kauppias. Haastatelluista kauppiaista jokainen kokee tai toivoo olevansa osa kaupan imagoa. Imagolla tai brändillä tarkoitetaan mielikuvaa, joka rakentuu asiakkaiden mielissä. Jotta kauppias voi olla osa kaupan imagoa, tulee hänen omalla toiminnallaan ja esiintymisellään noudattaa ja toteuttaa sitä mielikuvaa, jonka hän haluaa asiakkaiden kaupasta muodostavan. K-markettien imago on osittain rakennettu valmiiksi jo ketjun puolesta. Siihen kuuluvat arvot, markkinointimateriaalit ja tuotteet. Lisäksi kauppias henkilökuntineen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaisia asenteita ja mielikuvia asiakkailla syntyy kauppaan kohtaan ja millainen maine kaupalla on.

Jokainen kauppias on mukana kaupan päivittäisissä töissä, toiset näkyvämmiin kuin toiset. Kauppiat toimivat kaupan perustöissä lihatiskillä, kassalla ja kuormien purussa. Tärkeimmiksi asioiksi imagon rakentamisessa mainittiin asiakkaiden huomioiminen ja palvelualltius sekä henkilökunnalta että kauppiaalta. Eräs kauppias nosti esiin myös, että hyvää persoonaimagoa rakentaakseen kauppiaan tulee olla esimerkkinä muille.

"Elikkä hänen pitää olla vähintään yhtä hyvä kuin se tila mitä kauppa lähtee tavoittelemaan. Et jos persoonana ruvetaan kaupassa esiintymään, mikä on tietenkin tavoitetila minun mielestäni kaikissa K-ryhmissä, niin kauppiaan pitää myös olla esimerkillinen, se lähtee ihan pukeutumisesta ja kaikesta muustakin, että ei se voi sitten omissa siviilivaatteissaan pomppia kaupassa, ja vaatia muilta että pitää olla siistit työvaatteet."

Erään kauppiaan mielestä on tärkeää, että koko henkilökunta osallistuu imagon rakentamiseen. Kun henkilökunnan erilaiset persoonat näkyvät kaupan imagossa, on kauppa henkilöstön ja kauppiaan näköinen ja jokainen voi työssään olla oma itsensä.

"Kaupan henki ja tämmönen sanotaan se miltä se näyttää asiakkaista on tärkeätä, et sitä voi kertoa vaikka kaverillekin että toi kauppa

näyttää kivalta ja siel on kivat ihmiset töissä."

Kauppiaan rooli osana kaupan imagoa korostuu selvästi pienemmillä paikkakunnilla, joissa asukkaita voi olla yhtä paljon, kuin suuremmilla paikkakunnilla kaupassa päivittäin asiakkaita. Pienemmällä paikkakunnilla kauppialla on aikaa enemmän jutella asiakkaiden kanssa ja tutustua näihin. Suuremmilla paikkakunnilla asiakasmäärät ovat sekä suuremmat että asiakaskunta vaihtelevampi, joten kauppias ei ehdi huomioida samalla tavalla asiakkaitaan. Silloin koko henkilökunnan rooli osana kaupan imagoa korostuu puolestaan enemmän.

## 4.2 Henkilöstöjohtaminen - K-kauppiaan kilpailuetu?

Asiakaspalvelutilanteet ovat asiakkaalle näkyviä, asiakas kokee ne. Vähittäistavarakaupassa henkilökohtaisia asiakaskontakteja on paljon ja asiakas on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Kaikki kohtaamiset ja kontaktit tulisi suunnitella toteuttaa siten, että asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan (Lämsä ja Uusitalo 2002, 126). Kauppiaan tehtävä esimiehenä on motivoida ja kouluttaa henkilökuntaansa niin, että he pystyvät täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset jokapäiväisissä kohtaamisissa. Asiakkaan hyvän palvelun voisi sanoa alkavan jo siinä vaiheessa kun uutta henkilöä rekrytoidaan asiakaspalvelutehtävään.

### 4.2.1 Henkilökunnan rekrytointi

Haastattelemistamme kauppiaista jokainen rekrytoi uudet työntekijät joko itse tai vaimon kanssa. Rekrytointiin ei ollut kehitetty varsinaisesti mitään erityisiä käytäntöjä. Viikonloppukassan palkkaaminen saattaa hyvinkin tapahtua henkilön osuttua oikeaan aikaan kauppiaan puheille kysymään töitä, tai joissain tapauksissa kauppias oli löytänyt työntekijän suoraan kassajonosta. Myös omia verkostoja käytetään hyväksi rekrytoinnissa.

"Kun ollaan näin keskeisellä paikalla, niin ihmiset käy kysymässä töitä, ja myös käytetään paljon kauppiasystäväverkkoa hyväksi, eli saattaa olla et mun kaveri on vaikka Pihtiputaalla kauppiana ja siltä joku henkilökunnasta haluaa muuttaa Jyväskylään, se saattaa soittaa mulle että hei onks sulla töitä tai tiedäks jonkun jolla ois.."

Yksi kauppias kuvaili henkilöstön koostuvan perusporukasta eli pitkään talossa olleista työntekijöistä sekä opiskelijoista, jotka ovat yleensä töissä viikonloppuisin. Lämsän ja Uusitalon (2002) mukaan asiakkaiden ostotavat ovat muuttuneet; ostostenteon ajankohta painottuu aikaisempaa enemmän myöhäiseen iltaan tai viikonloppuun. Vastatakseen tähän asiakkaiden muuttuvaan käyttäytymistrendiin, vähittäiskaupat ovat pidentäneet aukioloaikojaan. Pidentyneiden aukioloaikojen johdosta kaupassa työskentelee suuri joukko osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijöiden osa-aikaisuus on esimiestyön näkökulmasta suuri haaste. Osa-aikaisen henkilöstön motivointi ja sitouttaminen vaatii erityisen paljon myös henkilöstön kehittämiseltä. Esimiehen tulee ottaa myös huomioon se, että henkilöstössä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. (Lämsä ja Uusitalo 2002, 123.) Mielestämme kauppioiden suhtautuminen opiskelijoihin oli yllättävän positiivista. Nopeaa vaihtuvuutta ei katsota pahalla vaan kauppiat korostivat hyvää motivaatiota työntekoon. Yhden kauppiaan tulevaisuudenhuolena on kuitenkin hyvien työntekijöiden vähentyminen kaupanalalla.

"Pääkaupunki seudulla on pulaa hyvistä työntekijöistä, ollu jo pitempään. Mut täällä on kyllä tarjolla ja just meidän tyyppiseen tämmöseen työpaikkaan missä on paljon osa- aikaisia opiskelijoita että he rahoittavat opiskeluaan, ni heillähän taas motivaatio taso on kyllä korkeella, et tuota tähän asti on onnistuttu rekrytoinnissa hyvin mutta uhka on tulevaisuudessa että ala ei enää niin paljon kiinnosta."

Samaista kauppiasta mietitytti ajatus hypermarkettien mahdollisesta aukioloajan laajenemisesta sunnuntaihin. Hänen perustelujensa mukaan se

söisi väistämättä asiakkaita marketeista suuriin kauppoihin. Tämä tuottaisi marketeille suuret tappiot, sillä sunnuntaisin ei voisi olla kiinnikään toisten kauppojen ollessa auki. Mikäli suuren kaupat olisivat ympärivuoden auki, toteaa kauppias, että he pystyisivät työllistämään kolme tai neljä työntekijää vähemmän. Yksi K-markettien kilpailueduista näyttää vahvasti olevan myös sunnuntai aukiolot. Silloin marketit pystyvät tekemään hyvää tulosta suurten kauppojen ollessa kiinni.

#### 4.2.2 Henkilökunnan perehdyttäminen

Henkilöstön perehdyttäminen oli kaikissa kaupoissa kauppiaan vastuulla ja monelle kokeneemmalle kauppiaille oli syntynyt omia käytäntöjä perehdyttämiseen; Ketjun perehdyttämisoppaaseen oli liitetty oman kaupan toimintaperiaatteita ja arvoja sekä kaupan erikoisominaisuuksia.

"Siin on perusjuttuna se mitä ketju kertoo ja haluaa kertoa uudelle työntekijälle. Sit siihen on liitetty mejän oman kaupan erikoisominaisuudet ynnä muut, jolla on saatu semmonen tukeva paketti missä on kaikki mahdollinen, mitä nyt osataan kertoa uudelle työntekijälle."

Uusi kauppias aikoo perehdyttää henkilöstön ketjun oppaiden mukaan, kun vanhempi ja kokeneempi kauppias luottaa kokemuksen tuomaan tietotaitoon.

"meillä on kahdenkymmenen vuoden kokemus suhtkoht menestyksekkäästä henkilöstöjohtamisesta, niin meillä on muotoutunut oikeastaan niin kun omat tavat. Minä ja vaimo oikeastaan perehdytetään henkilöstö ja me on pyritty muutenkin tässä johtamisessa tämmöseen esimerkillä johtamiseen. Me pyritään silloin kun me täällä töissä ollaan ni sataprosenttisesti töitä täällä tekemään ja olemaan niin kun mallina ja esimerkkinä henkilöstölle, et se on mejän tyyli ollu. Sitten tommoset ihan tekniset asiat niin jokainen

osastovastaava osaa perehdyttää uuden henkilön sille työpaikalle.

#### 4.2.3 Kehityskeskustelut

Henkilökunnan motivointiin ja kehittämiseen tärkeä työkalu on kehityskeskustelu, jolla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002).

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelu tarjoaa esimerkiksi seuraavanlaisia hyötyjä:

- hallinnollinen apuväline henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa
- organisaation kehittäminen henkilöstön yksilöllisen kehittymisen kautta
- tilaisuus konkretisoida organisaation tavoitteita
- keskinäisen ymmärryksen lisääntyminen kokonaisuuden ymmärtämisen myötä
- yhteistyöilmapiirin kehittyminen

([www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf](http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf), viitattu 5.1.2008)

Ainoastaan yksi viidestä kauppiasta aikoo pitää jatkossa henkilöstölleen kehityskeskusteluja. Loput neljä kauppiasta uskovat keskustelewansa henkilöstönsä kanssa tarpeeksi päivittäin työn ohessa. He kokevat ennalta suunnitellut kahdenkeskiset keskustelut teennäisiksi ja luottavat siihen, että samat asiat tulevat ilmi päivittäisissä keskusteluissa. Uuden kauppiaan aikomuksena on pitää henkilöstölleen säännöllisesti kehityskeskusteluja. Keskustelut hän aikoo pitää ketjun tarjoamien valmiiden pohjien mukaan. Uusi kauppias on päättänyt hyödyntää muilta kauppiailta saamaansa fläppitauluideaa ja käyttää sitä pohjustuksena kehityskeskusteluille. Taululle jokainen henkilökunnasta saa täyttää toiveita missä asioissa haluaisi

tulevaisuudessa kehittyä. Näin hän saa henkilöstöltään jo etukäteen tietoa siitä mitä asioita kehityskeskusteluissa olisi hyvä ottaa puheeksi. Tukena toimivat myös ketjun valmiit pohjat, jotka kauppias antaa henkilöstölle.

"No on mulla suunnitteissa, että alustavasti sovitaan ne ajat ja henkilökunnalle annetaan jo valmiiksi tietynlaiset pohjat sitten mitä miettivät, että mistä haluavat keskustella ettei ihan kylmiltään tarvitse tulla sinne sitten puhumaan ja ne pohjat meillä löytyy jo ihan ketjun toimesta, että rungot on niihen olemassa, että ne on tosi helppo sitten ottaa käyttöön."

Vanhemmat kauppiaat kokevat kehityskeskustelut teennäisiksi tilanteiksi ja pitävät parempana käytäntönä sitä, että keskustelut käydään silloin kun asia on ajankohtaista. Mielestämme kauppiaiden, jotka eivät käy alaistensa kanssa kehityskeskusteluja, kannattaisi kokeilla kyseisten työkalujen uudelleen käyttöönottoa, sillä syyt niiden poisjättämiseen eivät ole perusteltuja. Oulun yliopiston suunnittelu- ja kehittämispalveluiden kehityskeskusteluoppaassa sanotaan kehityskeskusteluista näin: "...mehän jutellaan niin usein muutenkin..." on useimmin esitetty perustelu sille, ettei kehityskeskusteluja käydä. Päivittäisissä juttutuokioissa keskustelukumppanit valikoivat puheenaiheita ja jättivät hyvin oleellisiakin asioita käsittelemättä. ([www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf](http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf), viitattu 5.1.2008)

Seuraavaksi esitetään kauppiaiden vastauksia kysymykseen pitävätkö he kehityskeskusteluja tai onko heillä suunnitelmaa henkilöstötyytyväisyyden ylläpitämiseksi:

"Suomalainen työntekijä on vähän jäykkä jos se pyydetään että tuupas kehityskeskusteluun ni se on heti niinkun lukko, kahleet suu pielissä, mutta yleisiä fiilinkejä niinkun päivittäin mä kyselen henkilöstöltä"

"Joo sanotaan näin, että meillä kun on töissä vähän yli 10 henkeä niin

mä kerkeen keskustelemaan omasta mielestäni ainakin aika sopivan usein jokaisen kanssa." "Ylläpitämiseen ja kehittämiseen on sovittu aina silloin tällöin aika tai mietitty erilaisia asioita ja vaihtoehtoja, mutta ei mitään ihan suoranaista jatkuvaa juttua ole, että paljon ollaan tehty yhdessä asioita."

"No säännöllisesti kyllä, mutta aika pitkällä aikajänteellä. Tietysti kun puhutaan tämmösestä paikasta kun mekin, ni me ollaan aika lailla välittömiä kukin toisellensa ja meillä aika helposti sanotahan, että mä en tykkää jostain. Meillä vähän niinkun menöö erilailla, että me ollaan niin tuttuja ja läheisiä toisillemme."

"Olen pitänyt joskus ja niin minä kuin suurin osa henkilökunnasta tultiin siihen tulokseen et se on semmonen hieman teennäinen tapahtuma, eli merkataan tonne työvuorolistaan että tossa on niinkun puoli tuntia et sä keskustelet kauppiaan kanssa. Musta itestäkin tuntuu hieman semmoselta teennäiseltä. Mun mielestä on paljon parempi et silloin kun puolin tai toisin on asiaa, niin otetaan se hetki ja käydään ne asiat läpi mitkä tuntuu tärkeiltä."

#### 4.2.4 Henkilöstötyytyväisyys

Henkilöstötyytyväisyyttä kauppiaat kertovat seuraavansa jokapäiväisten kohtaamisten kautta eikä neljällä viidestä kauppiaasta ole henkilöstötyytyväisyyden seurantaan käytössä erillistä työkalua. Tässäkin he luottavat siihen, että henkilökunnan tyytyväisyystaso ja kehittämisehdotukset tulevat ilmi päivittäisissä keskusteluissa. Uudella kauppiaalla on suunnitelmissa seurata henkilöstötyytyväisyyttä järjestelmällisesti pystyäkseen siten kehittämään omaa toimintaansa uutena kauppiaana.

Kaikki haastatellut kauppiaat pitivät kuitenkin tärkeänä hyviä suhteita henkilöstön kanssa. Kauppiaat kertovat kyselevänsä alaistensa tuntemuksia ja

"fiiliksiä" ihan jokapäiväisissä kohtaamisissa työn ohessa tai vapaa-ajalla järjestetyissä yhteisissä tapaamisissa. Palveluyrityksen tulee saavuttaa tavoitteensa, ja esimies voi siinä vaikuttaa henkilöstöön monin eri tavoin. Esimies ei toimi yksin, vaan hänen työnsä sisältö ja muodot rakentuvat vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. (Lämsä ja Uusitalo 2002, 141.)

Haastatellut kauppiaat eivät varsinaisesti ohjaa henkilöstöään urasuunnittelussa. Kaikki kauppiaat rohkaisevat henkilöstöään kuitenkin osallistumaan ketjun tarjoamiin koulutuksiin. Yhdessä kaupassa jopa palkitaan työntekijöitä, jotka osallistuvat mestarimyyjäkoulutukseen. Kauppiaat pitivät merkittävänä sitä, että henkilökunta osallistuu koulutuksiin. Kauppiaat mainitsevat myös, kuinka tärkeää on, että aloite lähtee henkilökunnalta itseltään, eikä ketään pakoteta. Nuorin kauppias ei mielellään päästäisi henkilökuntaansa suurempiin kauppoihin kehittymään, vaan toivoo, että henkilökunta kehittyy omassa kaupassa, jotta vahva ammattitaito pysyisi omassa talossa jatkossakin.

Eräs haastatelluista kauppiaista kutsuu itseään niin sanotuksi kasvattajakauppiaksi, eli hänellä on kaupassaan kauppiasvalmennuksessa olevia henkilöitä. Toinen kauppias puolestaan kertoo, että ei nykyisin ota kauppiasvalmennukseen henkilöitä sillä hänen kokemuksiansa mukaan valmennusaika on liian lyhyt, jotta valmennuksessa oleva saisi täydet valmiudet omassa kaupassa toimimiseen ja ehditsi sisäistää ajatuksen kauppiuudesta.

Säännöllisiä koko henkilöstön kattavia palavereja järjestetään melko harvoin. Ennen oli useassa kaupassa aamupalaverit, mutta nykyään työntekijät ovat niin monessa vuorossa, että porukkaa on mahdoton saada kerralla kokoon. Pienellä porukalla kuitenkin pidetään palavereja niin usein kuin mahdollista, työn ohessa päivittäin. Kolmessa kaupassa viidestä pidetään laajempia palavereita koko henkilökunnalle tarpeen mukaan esimerkiksi silloin kun lanseerataan uusi tuoteryhmä, kuitenkin kahdesta kahdeksaan kertaa vuodessa. Uusi kauppias aikoo pitää jatkossa kerran kuukaudessa palavereja.



"yleisiä fiilinkejä päivittäin mä kyselen henkilöstöltä ja he uskaltavat myös kysyä minulta, joka on hieno asia mun mielestä. Silloin mä oon mielestäni johtamisessa onnistunut, kun sieltä tulee ideoita, ja silloihan me pystytään tähän meidän strategiaankin vasta sitoutumaan kun se fiilinki lähtee sieltä henkilöstöstä käsin."

#### 4.2.5 Sisäinen viestintä

Jokaisella viidellä kauppialla on käytössä sisäisessä viestinnässä joko fläppitaulu tai vihko johon henkilöstö voi kirjoittaa viestejä. Näiden ohella kauppiaat luottavat sisäisessä viestinnässä niin sanottuihin kaljakoripalavereihin, joita käydään hyllyjen välissä usein. Fläppitaulun avulla kauppiaat pitävät ajan tasalla sekä viikonlopputyöntekijöitä, että vakituista henkilökuntaa. Fläppitaulu sijoitetaan henkilökunnan tiloihin keskeiselle paikalle, jotta jokainen töihin tulija sen näkee ja lukee.

"Fläppitaulu on semmoisella paikalla että jokainen kulkee sen ohi ihan pakolla melkein päivittäin. Jokainen saa kirjoittaa sinne, on se sitten myyjä, kauppias, siivooja, vartija eli kuka tahansa, jos sillä on asiaa muille. Se toimii älyttömän hyvin mun mielestä. Kaikilla on oikeus ja velvollisuus kirjoittaa, kuin myöskin oikeus ja velvollisuus lukea ne tekstit mitä sinne tulee. Ne on joskus ihan pieniäkin, - me ei saada Fizzin siideriä ensi viikon lopulle, en mahda mitään. Mut se on tärkeitä sitten kun joku tulee kysyyn sitä siideriä, ni hei sitä nyt ei saa sieltä tai jotain muuta. Et tämmösiä pieniä asioita, mutta toimii tosi hienosti."

#### 4.3 Paikallinen vaikuttaminen - K-kauppiaan kilpailuetu?

K- kauppiaaliiton vuoden 2006 vuosikertomuksessa on haastateltu Sahalahdessa toimivaa K- market kauppiasta joka on todennut

paikallisuudesta näin: "Kauppias on paikkakunnalla juuri niin näkyvä kuin haluaa, myös isoissa kaupoissa. Paikallisuutta pitäisi K-kauppioiden korostaa vielä paljon enemmän. K-kauppiiaan pitää korostaa paikallisuuttaan, sillä se on selkeästi meidän kilpailuetumme. Kauppioiden vaihtuvuus ei saa olla liian suurta, sillä oman paikallisen roolin rakentaminen vie useita vuosia".

([http://www.k-kauppiasliitto.fi/files/1025/KKVSK06\\_low.pdf](http://www.k-kauppiasliitto.fi/files/1025/KKVSK06_low.pdf), viitattu 5.2.2008)

#### 4.3.1 Yrittäjäverkostoissa toimiminen

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kauppiaat vaikuttavat toimillaan paikallisesti. Yleisin tapa on erilaisissa seuroissa ja yhdistyksissä toimiminen sekä sponsorointi ja paikallisiin tapahtumiin osallistuminen. Myös tiivis yhteistyö paikallisten kauppiaskollegoiden kanssa on tapa vahvistaa paikallisuutta. Kauppiaat toimivat siis aktiivisesti yrittäjäverkostoissa, mutta yrittäjäyhdistysten toiminnasta eivät kaikki kauppiaat koe hyötyvänsä. Kolme viidestä kauppiasta kuuluu yrittäjäyhdistykseen, mutta vain yksi heistä kokee toiminnan hyödylliseksi. Uusi kauppias haluaa liittyä yrittäjäyhdistykseen heti kun se on mahdollista, ja hän myös uskoo siitä olevan hyötyä. Ainoa aktiivisesti yrittäjäyhdistykseen toimiva kauppias tulee pieneltä paikkakunnalta ja on ollut puheenjohtajana kyseisessä yrittäjäyhdistyksessä kahdeksan vuotta. Pienemmällä paikkakunnilla yrittäjäyhdistykset ovat hänen mielestään aktiivisempia ja niistä voi olla enemmän hyötyä kauppiaille. Mielestämme tässä korostuu myös kauppiiaan rooli osana kaupan imagoa, sillä pienemmällä paikkakunnilla kauppiaat tunnetaan ehkä paremmin ja heidän toiminnastaan saattaa tietää koko kylä verrattuna suurempiin kaupunkeihin, joissa kauppvoja on paljon enemmän, eikä yksittäisen kauppiiaan toiminta voi olla näkyvää niin laajalti. Selvästi suuremmilla paikkakunnilla toimivat kauppiaat eivät koe hyötyvänsä yrittäjäyhdistyksistä. Yksi kauppiasta ei ole mukana toiminnassa periaatteellisista syistä sillä yrittäjäyhdistykseen oli huolitettu mukaan jäseniä, jotka eivät varsinaisesti ole yrittäjiä.

#### 4.3.2 Suhteet paikallisiin kollegoihin

Jokainen kauppias vaihtaa muiden K-kauppioiden kanssa kokemuksia lähes päivittäin. Kaksi haastattelemaamme kauppiasta kuuluu paikalliseen markkinointitoimikuntaan, jonka merkeissä he tapaavat toisiaan ainakin kerran kuussa.

”Tää vuorovaikutteisuus on kasvanut kauppioiden kesken. Se oli edellisen pääjohtajan aikaan todella vähäistä, että koko meidän systeemi on niinku voimakkaassa kasvussa ja niinkun positiivisessa vireessä. Se on aika iso asia, ja varmaan heijastuu asiakkaisiinkin, kun meillä on hyvä fiilinki koko ketjussa ja oikeestaan koko konsernissa nyt. Sitä kauttahan se heijastuu henkilöstöön ja asiakkaisiin, asiakkaat ovat tyytyväisiä”

Kauppiat tapaavat siis paikallisia kollegojaan usein, mutta pitävät hyödyllisinä myös ketjun järjestämiä suurempia tapaamisia. Ketjun järjestämissä tapaamisissa kauppiat arvostavat sitä, että niissä tapaa uusia kauppiaita ja saa kasvatettua verkostoa.

”No sanotaanko, että ketjun puolesta järjestetyt on siinä mielessä hyviä, että tapaa niitä uusia kauppiaita, sieltä saa sitten taas niitä ihmisiä siihen omaan verkostoon ja sitä omaa verkostoa tulee päivittäin käytettyä kyllä. Ja yleensä vielä monta kertaa päivässä, että pitkin päivää soitellaan. Varsinkin jos on huono päivä ja kun soittelee ni se pelastaa sen päivän monesti. Että on se erittäin tärkeätä. ”

Yksi kauppias silti toivoi ketjun puolesta järjestettyihin tapaamisiin lisää sisältöä, sillä hänen mielestään tapaamiset ovat liiaksi hauskan pitoa. Vaikka hän pitikin yhdessä oloa ja verkottumista tärkeänä, ei hän kokenut rentoja tapaamisia mieleisikseen.

### 4.3.3 Sidosryhmät

Home (2007) toteaa Pelkoseen ja Vornaseen (2003) viitaten, että motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö voi luoda aitoa kilpailuetua. Asiakassuhteiden ohella myös muut sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä. Sidosryhmäsuhteiden hoitamisen tärkeys onkin otettu huomioon Keskon kauppiasvalinnassa. Kun henkilö valitaan valmennettavaksi K-kauppiaksi, häneltä vaadittavia tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ulospäin suuntautuneisuus, yhteistyökyky ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot. (Home 2007, 55.) Tutkimuksessa selvisi että yhdelläkään kauppialla ei ole kirjallista sidosryhmäsuunnitelmaa, jolla he pystyisivät vahvistamaan paikallisuuttaan. Kauppiat kuitenkin solmivat aktiivisesti suhteita esimerkiksi paikallisiin urheiluseuroihin ja järjestöihin ja ovat mukana paikallisissa tapahtumissa.

”Mä koen sen asian sillä tavalla että mun sidosryhmä on noi ihmiset jotka käy meillä kaupassa. Mä koen niin tärkeäksi mun asiakkaat ja toki tietysti henkilökunnan, et mä haluan niinkun panostaa siihen mikä on tässä ja nyt. Se on mulle se tärkein juttu, koska ne on kaikista tärkeimpiä.”

Yksi kauppias kertoo toimivansa toisinaan niin impulsiivisesti, että tarkkaa sidosryhmäsuunnitelma olisi vaikea toteuttaa.

” En toteuta silleen, kun markkinointikirjoissa on ja toimintasuunnitelmissa mustaa valkoisella hienosti laitettu. Mä aika impulsiivisesti toimin ja mietin kun tulee se tarve urheiluseurallekin, esimerkiksi ne tulee aamulla käymään ja ne on huomenna lähdössä Helsinkiin kisoihin, ni mä en voi mennä semmosen sabluunan mukaan minkä oon tehny edellisen vuoden marraskuussa.”

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomioida, että kaikki kauppiat pyrkivät hyödyntämään parhaansa mukaan myös paikallisia tavarantoimittajia. Lähialueilta saadaan muun muassa juureksia, vihanneksia, marjoja, jogurttia,

leipomotuotteita ja hunajaa. Uusi kauppias, joka on itse tullut toiselta paikkakunnalta, kokee hankalaksi paikallisten tuotteiden löytämisen ja suhteiden luomisen.

#### 4.3.4 Vaihtoehtoiset hyväntekeväisyyskanavat

Sponsoroinnin lisäksi jokainen kauppias on mukana hyväntekeväisyydessä monin eri tavoin. Hyväntekeväisyyttä harjoitettiin suurimmaksi osaksi omien henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden perusteella.

”Joulunahan meillä on ollut semmonen tapa että me olemme kysynyt kunnalta tai seurakunnalta ketä me voitais lähestyä, että onko semmonen kohde ketä he voisi suositella, että me voitais niinkun jouluna muistaa jollakin ihan kelpo summalla.”

Hyväntekeväisyysideoita on muun muassa ottaa kummilapsi, lahjoittaa rahaa vähempiosaisten joululahjoihin ja sotaveteraaneille. Lisäksi on järjestetty myyjäisiä, joiden tuotto on lahjoitettu koulustipendirahastoon.

#### 4.3.5 Suhteet mediaan

Kauppiaat kertovat paikallisen lehdistön olevan aika ajoin yhteydessä heihin, mutta he kokevat, että itse ei kannata aktiivisesti olla yhteydessä mediaan päin. Syyksi he mainitsivat sen, että omat juttuideat tuntuvat niin pieniltä, eikä niiden koeta olevan tarpeeksi kiinnostavia. Silloin, kun kauppiailta on pyydetty haastatteluja, ovat he mielellään kertoneet tekemisistään ja olleet iloisia saamastaan huomiosta. Kauppiaiden asenteiden perusteella voidaan todeta, että he ovat turhan passiivisia yhteyksissään lehdistöön. Esimerkiksi tapahtumista ja tempauksista annetut juttuvinkit parantaisivat kaupan näkyvyyttä helposti.

## Muut esille tulleet kilpailuedut

Avoimena kysymyksenä kysyimme haastattelujen päätteeksi jokaiselta haastatellulta tärkeimpiä käytäntöjä, jotka heidän kaupassaan on koettu toimiviksi:

”Ehkä se on semmonen asia, jonka koen tärkeeks, että käyn niitten mun työntekijöitten luona jopa päivittäin, en välttämättä niin kauheesti ees juttele, mutta saatan kysyä jotain ja silloin mä ainakin kuvittelen tietäväni miten niillä menee. Jokaiselle sanon aina päivää ja hyvää huomenta, hei miltä elämä näyttää?”

”Kauppias on esimerkki henkilökunnalle, siistit työvaatteet ja toimii esimerkillisesti. Ei tarkoita, että kauppias tietää kaikki asiat kaupassa, mutta käytökseltään ja asiakaspalvelultaan oltava esimerkki.”

”Jos ei oo tekemistä niin lähtee himaan, ei kaupassa tarvii olla valvovana silmänä, antaa henkilökunnan skarpata. Kaikki hommat pitää olla sil-lai sovittu että ne pelaa, ilman kauppiastakin.

Eräs kauppias mainitsi tärkeäksi kilpailueduksi myös Pirkka-tuotteiden korostamisen markkinoinnissa. Pirkka on hänen mukaansa hyvin tärkeä tuotesarja, koska siinä on hyvä hinta- laatu suhde, eikä samaa tuotesarjaa ole kilpailijoilla.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksemme oli jatkoa Capgemini Consultingin K- kauppiasliitolle aiemmin toteuttamalle projektille, jonka tavoitteena oli määritellä kauppiaan paikallinen rooli ketjutoiminnassa, eli konkretisoida K-kauppiaan kilpailuetuja. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen: Hyödyntävätkö K-market- kauppiaat resurssejaan kilpailuedun muodostamiseen ja mitä käytäntöjä heillä siihen on. Tutkimus rakentui kolmen teeman ympärille:

asiakkaiden odotusten kohtaaminen, henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen sekä paikallinen vaikuttaminen ja sen vahvistaminen. Kutakin osa-aluetta tarkasteltiin haastatteluiden ja taustatutkimusten perusteella.

K-kauppiasliitolle tutkimus antaa tärkeää tietoa, jonka avulla he saavat tietää mihin osa-alueeseen kannattaa keskittyä K-kauppiaille suunnatuissa koulutuksissa. Tutkimustulosten on tarkoitus osoittaa kauppiaille kuinka tärkeää resurssien hyödyntäminen on kovassa kilpailutilanteessa. Uusien esille tulleiden käytäntöjen on tarkoitus motivoida ja helpottaa kauppiaiden arkea. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myös esimerkiksi jatkotutkimukseen, jossa tutkitaan kilpailualueiden hyödyntämisen vaikutusta kaupan menestymiseen. Näkökulma olisi ollut jo tähän tutkimukseen sopiva, mutta tutkimus olisi laajentunut liikaa. Jotkut kilpailualueita käsittelevät projektit, joita K-kauppiasliitolle on aikaisemmin tehty, ovat jääneet tuloksien käytäntöön viemisen osalta vaillinaisiksi. Siksi tässä tutkimuksessa on keskitytty myös kartoittamaan konseptoitavaksi sopivia käytäntöjä, joita kauppiailta mahdollisesti on.

## 5.1 Yhteenveto tuloksista

Seuraavaksi esitetään yhteenveto siitä, miten tämän tutkimuksen mukaan K-market –kauppiat hyödyntävät resurssejaan kilpailuedun muodostamiseen osa-alueilla asiakkaat, henkilökunta ja paikallisuus. Saatujen tulosten valossa voidaan todeta K-market – kauppiaiden kaipaavan joillain osa-alueilla lisämotivaatiota resurssien hyödyntämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat kauppiailta löytyvän parhaita käytäntöjä asiakkaiden odotusten kohtaamiseen. Kauppiat hyödyntävät resurssejaan hyvin myös osa-alueella paikallinen vaikuttaminen ja paikallisuuden vahvistaminen. Henkilökunnan johtamisessa ja kehittämisessä puolestaan jätetään hyödyntämättä useita resursseja tai siihen ei ole kehitetty toimivia käytäntöjä. Kyseisiä aihealueita ovat henkilöstötyytyväisyyden järjestelmällinen seuraaminen sekä kehityskeskustelut ja henkilökunnan urasuunnittelun ohjaus.

## Asiakkaan odotusten kohtaaminen

Heidi Hagelin kirjoitti artikkelissaan "K niin kuin konservatiivinen kauppias" (Taloussanomat 9.5.07) Niilo Homeen tutkimuksen paljastavan K-kauppiaiden yrittäjyysasenteissa konservatiivisuutta, laakereilla lepäämistä eikä ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä. Hagelin mukaan Home pohjaa väitteensä konservatiivisuudesta siihen, että eräät K-kauppiat tunsivat omakseen väittämät: "Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin" ja "Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa". Tutkimuksen mukaan muita ruokakauppiaiden toimintaa ohjaavista perusasenteista olivat innovatiivisuus, itseluottamus ja ahkeruus. Kaikki ominaisuudet löytyvät myös tämän tutkimuksen tuloksista. Joidenkin kauppiaiden perustelut resurssien hyödyntämättömyyteen oli esimerkiksi se, että asioiden koettiin jo olevan tarpeeksi hyvin, eikä uusia työkaluja tarvita kehittämiseen. Toisaalta lähes jokaisen kauppiaan toiminnasta löytyi innovatiivisuutta ja ahkeruutta esimerkiksi asiakastyytyväisyyden hoitamisessa.

Asiakkaiden odotusten kohtaaminen kilpailuedun muodostamisessa oli tärkeä osa-alue kauppiaille. Tähän heillä oli kehitetty käytäntöjä ja niitä kehitettiin jatkuvasti. Kuitenkin useat vastaukset liittyivät asiakkaiden odotusten kohtaamiseen yleisellä tasolla, eikä yksityiskohtaisia käytäntöjä tullut esiin odotetusti. Käytännöt kuten hyvä asiakaspalvelu, asiakkaan saavutettavissa oleminen ja nopea reagoiminen asiakkaan toiveisiin ovat tarkoittamamme käytäntöjä yleisellä tasolla. Yksityiskohtaisemmista käytännöistä esimerkkinä kuorman purkaminen kaupan aukioloaikana, jolloin henkilökunta on kaupassa lähellä asiakasta. Seuraavaksi on perehdytty tuloksiin tarkemmin.

Monet kauppiat mainitsivat kilpailuedukseen sen, että he pystyvät toteuttamaan asiakkaan toiveita ja tekemään päätöksiä nopeasti. Asiakastoiveisiin vastaaminen oli kauppiaiden mielestä olennaisin kilpailuetua tuova resurssi, ja se saattaa jopa johtaa muiden resurssien vähempään hyödyntämiseen. Uusien asiakastoiveiden perusteella tilataan kauppoihin tuotteita jopa viikoittain. Mielestämme asiakkaan toiveisiin vastaaminen pitää olla tärkeimmällä sijalla, sillä se mainitaan K-marketin palvelulupauksessakin:



Lupaus edullisesta hinnasta ja hyvästä valikoimasta. Asiakkaalle tärkeämpää on löytää kaupasta se mitä hän haluaa, kuin että huonolla valikoimalla varustetussa kaupassa järjestettäisiin esimerkiksi jatkuvasti tapahtumia. Tapahtumat ja muut kilpailuedut tuovat kaupalle enemmänkin lisäarvoa kuin ovat kaupan itseisarvo.

Kuitenkin eräs kauppias totesi, että suuri kilpailuetu pääkilpailijaan verrattuna on, että pystytään esimerkiksi tarjoamaan asiakkaille erilaisia tapahtumia, sen mukaan mitä ideoita syntyy joko asiakkaan puolelta tai kauppiaalta itseltään. Pienillä paikkakunnilla kauppiaat ovat monesti mukana muiden järjestämissä tapahtumissa tai antavat omaa piha-alueitaan muiden käyttöön jolloin kauppiakin saa tapahtumista hyötyä itselleen, osallistumatta itse aktiivisesti tapahtuman suunnitteluun ja toteutukseen. Kaupunkialueella tapahtumia ei järjestetty yhteistyössä muiden tahojen kanssa, vaan ne olivat kaupan sisätiloissa tapahtuvia kaupan omia tapahtumia. Tulosten perusteella neljässä viidestä kaupasta järjestetään tapahtumia ja jokaisessa viidessä kaupassa on järjestetty tapahtumia, mutta kovin innovatiivisia ideoita on harvalla. Useimmiten tapahtumat ovat konsulenttipäiviä tai makkaranpaistoa pihalla. Syy saattaa olla juuri asiakaspalautteen vähäisyydessä tai siinä, että kauppiaat eivät aktiivisesti tarjoa asiakkaille mahdollisuutta palautteenantoon. Syy palautteen tai asiakkailta tulevien ideoiden vähäisyyteen voi olla myös se, että asiakkaat eivät suuremmissa kaupungeissa kaipaa kauppareissulleen ohjelmaa ja tapahtumia. Saattaa olla, että juuri nuo konsulenttipäivät ja maistatukset, joita järjestetään, ovat eniten asiakkaiden mieleen. Kaupoissa voisi järjestää aika-ajoin asiakastytyväisyyskyselyitä siitä kaipaavatko asiakkaat lisää toimintaa, vai ollaanko nykytilanteeseen tyytyväisiä. Yksi kauppias vastasi tekevänsä parhaillaan asiakastytyväisyyskyselyä 150 hiipuneelle asiakkaalle ja 150 aktiivisimmalle asiakkaalle, plussarekisteristä saatujen tietojen avulla.

### Henkilökunnan johtaminen ja kehittäminen

Henkilöstön rooli korostuu palvelualoilla. Koska kauppa- ja myös kauppaketjukohtaa asiakkaansa myymälässä, kauppiaalta vaaditaan kykyä henkilöstön valmentamiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Tämä edellyttää

henkilökunnan luottamuksen voittamista. Home (2007) listaa Harisaloon (2003) viitaten, että henkilökunnan luottamuksen lunastamiseksi keskeisiä keinoja ovat yrityksen toiminnan tarkoituksen selvittäminen, osallistuva johtaminen, jolloin kauppiaan on annettava jokaiselle mahdollisuus antaa oma panoksensa itsensä ja kaupan kehittämiseksi, sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen, mikä on tärkeää työryhmien työskentelylle (Home 2007, 55).

Tutkimuksen perustella voidaan todeta, että henkilökunnan johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä resursseja ei hyödynnetä niin monipuolisesti ja laajasti kuin olisi mahdollista. Kauppiaiden mielestä henkilökunnan tyytyväisyys ja hyvinvointi on kuitenkin hyvin tärkeä asia. Kauppiat tiedostavat myös paljon henkilöstönsä toiveita esimerkiksi vapaa-ajan yhdessäolon lisäämisestä. Kauppiat eivät kuitenkaan näe tai koe tarvitsevansa kehitystä ja uusia käytäntöjä toimintaansa henkilökunnan johtamisessa ja kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että moni osa-alue kaipaisi järjestelmällistä uudistamista. Henkilöstön urasuunnitteluun ei esimerkiksi löytynyt käytäntöjä vaikka se olisikin ymmärrettävästi tärkeä asia henkilökunnan motivoinnin ja kehittämisen kannalta.

Moni kauppias kokee olevansa hyvä henkilöstöjohtaja ja kertoo henkilökunnan keskustelevan kanssaan avoimesti ja antavan myös hyvin palautetta ja ideoita. Tutkimuksen tulokset olivat ristiriidassa joidenkin kauppiaiden toteamusten kanssa. Mikäli henkilökunnan kanssa keskustelu on kauppiaiden mukaan puolin ja toisin avointa, täytyy ihmetellä useamman kauppiaan kommentteja siitä, miten jäykästi henkilökunta suhtautuu esimerkiksi kehityskeskusteluiden pitämiseen. Osa kauppiasta kokee joidenkin kilpailuettujen hyödyntämisen turhaksi, ja mainitsee, ettei heillä ole oikeita työkaluja käytössään tai jos työkaluja on, niitä ei osata käyttää. Voi olla, että pitkän kauppiasuran tuoma kokemus on antanut haastattelemillemme kauppiaille valmiudet toimivaan henkilöstöjohtamiseen ja siihen, että he osaavat pitää henkilöstön tyytyväisenä ja motivoituneina. Tutkimustulosta, jonka mukaan neljässä kaupassa viidestä ei tehdä henkilöstötyytyväisyyskyselyitä eikä varsinaisia kehityskeskusteluita, voi kuitenkin mielestämme pitää merkinä konservatiivisuudesta.

Kehityskeskusteluissa sekä alaisella että työnantajalla on mahdollisuus antaa rakentavaa palautetta puolin ja toisin, mikä on molempien osapuolten kannalta tärkeää. Haastattelemamme kauppiaat kokevat juttelevansa henkilöstön kanssa riittävän usein, joten kehityskeskusteluja ei tarvita. Kauppiaat pystyvät mielestään päättelemään henkilöstön tyytyväisyyden tason päivittäisten keskustelujen perusteella. Mielestämme on perusteltua sanoa, että kauppiaat eivät katso asiaa tarpeeksi laaja-alaisesti jättäessään kehityskeskustelut ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt tekemättä. Väitteemme perustana voi pitää luvussa 5.2.3 esitettyjä Oulun yliopiston suunnittelu- ja kehittämispalveluiden kehityskeskusteluoppaan perusteluja kehityskeskusteluiden pitämiseen. Mielestämme kehittymään pyrkivä johtaja pyrkii saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa, jonka perusteella hän voi kehittää sekä omaa että henkilökuntansa osaamista. Päätelmiä tehtäessä on myös otettava huomioon mahdollisuus, että tutkimiemme kauppojen henkilöstötyytyväisyys on hyvä ja ilmapiiri todella niin avoin, että kauppiaiden ei tarvitse olla nykyistä aktiivisempia edellä mainittujen asioiden suhteen.

Kiinnitimme huomiota erään kauppiaan kommenttiin, jonka mukaan henkilökunta antaa helpommin palautetta hänen vaimonsa kautta kuin suoraan kauppiaalle. Vaimo toimii niin sanottuna suodattimena kauppiaan ja henkilöstön välillä. Mielestämme tämänkaltaisissa tilanteissa voisi avoimuutta kauppiaan ja henkilökunnan välillä yrittää elvyttää esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla tai järjestämällä henkilökunnalle yhteishenkeä nostavaa vapaa-ajanviihdettä. Samaisella kauppiaalla on hänen omien sanojensa mukaan niin kiire, että tapahtumia ei enää ehditä järjestää, eikä mitään muutaakaan "ylimääräistä" pakollisten töiden lisäksi. Kyseisessä kaupassa henkilökunta on myös toivonut enemmän vapaa-ajan yhdessäoloa. Kauppias ei siis hyödynnä läheskään niin paljoa kilpailuetujaan kuin muut kauppiaat. Muut kauppiaat kiireistään huolimatta järjestivät ohjelmaa niin asiakkailleen kuin henkilökunnalleen. Kauppias ehkä haluaisi parantaa kilpailuetujaan, mutta mainitsee syyksi kiireen. Hän kaipaisi ehkä lisää motivaatiota sekä näyttöä resurssien hyödyntämisen tärkeydestä apuna menestymiselle. Muilla kauppiailla oli

myös kiire, mutta he näkivät resurssien hyödyntämisen mahdollisuutena kilpailuedun muodostamiseen eikä ylimääräisenä hommana.

Tutkimuksen tuloksien mukaan kauppiaille ei ole varsinaisia käytäntöjä henkilökunnan urasuunnittelun ohjaamiseen. Osa kauppiaista kertoi mielellään valmentavansa muualta tulleita kauppiasvalmennuksessa olevia henkilöitä, mutta omasta henkilökunnasta ei juuri puhuttu. Yksi kauppias kertoi avoimesti toivovansa, että oma henkilökunta pysyisi talossa eikä lähtisi kehittymään suurempiin kauppoihin. Mielestämme tulokset olivat yllättäviä, sillä odotimme kauppiailta löytyvän enemmän halua siirtää yrittäjähenkistä asennetta alaisiin ja kannustusta urakehityksessä. Toki jokainen kauppias rohkaisi henkilökuntaansa osallistumaan esimerkiksi mestarimyyjäkoulutuksiin ja henkilökunnan kanssa käytiin keskusteluja vaikkapa halusta laajentaa vastuualuetta työssä. Uskomme, että tämän tutkimuksen perusteella saatujen käytäntöjen vähäisyys henkilöstön urasuunnittelun ohjaamisessa on suoraan verrannollinen kehityskeskustelukäytännön puuttumiseen. Näin ollen urasuunnitteluun ei ole käytössä työkalua ja hyvien käytäntöjen löytyminen oli oikeastaan mahdotonta. Pääosin voidaan todeta, että henkilökunnan urasuunnittelu lähtee henkilöstä itsestään jonka jälkeen kauppiaat tukevat kehittämisessä.

#### Paikallinen vaikuttaminen ja sen vahvistaminen

Paikallisesta vaikuttamisesta muun muassa Home (2007) toteaa että jokainen myymälä toimii asiakaskuntansa rakenteen, markkinamahdollisuuksien ja kilpailutilanteen suhteen omassa erityistilanteessaan, jossa menestyminen edellyttää oman paikallisen kilpailuedun tunnistamista ja hyväksikäyttämistä – Ketjukonseptin puitteissa ja ketjuyhteistyön etuja unohtamatta. Ketjun kilpailumenestykselle on uhka, jos hyväksytään rooliksi se, että kauppias on pelkästään ketjun markkinointistrategian ohjeistettuja toteuttaja. Samaan tapaan kuin kauppias aikaisemmin itsenäisenä toimiessaan oli oman alueensa asiakastarpeiden paras asiantuntija, myös ketjukauppias tarvitsee riittävän toimintavapauden. (Home 2007, 45.) Kyseistä toimintavapautta K-kauppias saa kehittämällä omia käytäntöjä kilpailuetujen hyödyntämiseen.

Yleisesti ottaen kauppiat hyödyntävät lähes kaikkia paikallisuuden vahvistamiseen liittyviä kilpailuetuja, vaikka heillä ei ole kirjallisia suunnitelmia paikallisuuden vahvistamiseen. Monet päätökset tehdään tunnepohjalta ja toisinaan hyvinkin impulsiivisesti, siksi kirjallisen suunnitelman toteuttaminen olisi vaikeaa. Kauppiat haluavat käyttää monipuolisesti omaa vapauttaan paikallisuuden vahvistamisessa ja toimivat yhteistyössä oman paikkakuntansa aktiivisten yhdistysten ja seurojen kanssa, jotka he kokevat itse tärkeiksi. Paikalliset K-kauppiaaverkostot toimivat hyvin ja jokaisella kauppialla on muutama kollega, joiden kanssa he ovat yhteydessä päivittäin. Kollegoiden tiivistä yhteydenpitoa pidetään erittäin tärkeänä ja heidän kanssaan puhutaan avoimesti kaikista kauppiuuteen liittyvistä asioista. Tulos on mielestämme positiivisella tavalla yllättävä, sillä emme osanneet odottaa niin tiivistä yhteistyötä ja avoimuutta kauppiaiden välillä. Muutenkin kauppiat toimivat aktiivisesti paikallisten järjestöjen ja seurojen kanssa yhteistyössä, sponsoroinnin ja tapahtumien muodossa. Haastatteluja analysoitaessa oli mielenkiintoista huomata, että yrittäjähdistykset kuitenkin koettiin hyödyttömiksi. Kolme kauppiasta kuuluu yrittäjähdistykseen, mutta ainoastaan yksi kauppias on aktiivinen jäsen. Eräs kauppias ei ole periaatteellisista syistä liittynyt yrittäjähdistykseen. Kauppiat pitävät tärkeänä sitä, että he ottavat valikoimiinsa paikallisia tuotteita. Siten he voivat tukea paikallista elinkeinoelämää ja olla paikallisia vaikuttajia. Yhteisiä tapahtumia ei kauppoilla ole, syyksi kauppiat mainitsivat kauppapaikkojen erilaisuuden, joten toisessa hyväksi havaitut käytänteet eivät välttämättä sovellu toiseen kauppaan.

Omien kokemuksiemme perusteella paikallislehtiin on hyvinkin helppo saada juttuja, omasta aktiivisuudesta riippuen. Positiiviseen sävyyn kirjoitettu juttu paikallisessa lehdessä on hyvää ja helppoa näkyvyyttä kaupalle. Mielestämme kauppiaiden passiivisuus lehdistöön tai ylipäänsä mediaan päin, on perusteetonta. Kauppiat vähätelivät omia tapahtumiaan ja niiden kiinnostavuusarvoa, joten mediaan ei ole juurikaan otettu yhteyttä vaan aloitteen odotetaan tulevan sieltä päin. Kauppiat voisivat mielestämme olla aktiivisempia suhteissaan lehdistöön, sillä juttuvinkin antaminen ei vie

juurikaan kauppiaan aikaa, mutta voi auttaa paikallisuuden vahvistamisessa.

Uuden kauppiaan into näkyy selvästi siinä, että hän aikoo tulevaisuudessa hyödyntää lähes poikkeuksetta kaikkia kilpailuetujaan, mutta tekee kaiken ketjun tarjoamien ohjeiden ja pohjien avulla. Omien käytäntöjen syntymiseen vaaditaan varmasti aikaa, jotta kauppias pääsee kehittämään ja kokeilemaan erilaisia keinoja sekä ehtii saada henkilöstöltään riittävästi palautetta.

## 5.1 Miten ongelman ratkaisu onnistui

Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on siis sitä suurempi, mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta. Menetelmän tai mittauksen validiteetti on sen kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Alkula ym. 1995, 89.)

Haastattelun teemat olivat mielestämme onnistuneita ja vaikuttivat positiivisesti menetelmän validiteettiin. Teemat oli muodostettu jo aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa ja haastattelujen rakentaminen niiden mukaan oli luotettavaa. Niiden avulla saimme tutkittua selkeän kokonaisuuden jokaiselta eri osa-alueelta. Olemme molemmat toimineet jonkin verran yritysmaailmassa ja tavanneet eri toimialojen johtajia sekä henkilökuntaa. Monipuolisista kokemuksista erilaisten ihmisten kohtaamisessa on ollut suuresti hyötyä haastatteluja tehtäessä. Haastattelutilanteessa osasimme olla rentoja, eikä tilanne tuntunut lainkaan jännittävältä. Saimme myös haastateltavan rentoutumaan, vaikka aluksi näytti siltä, että haastateltavaa jopa saattoi jännittää. Jokainen tehty haastattelu pysyi ennalta ilmoitetun ajan mittaisena, joka oli tärkeää kiireisille kauppiaille.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin on saattanut vaikuttaa seuraavat tekijät: Tutkimus oli meille ensimmäinen, joten teimme joitain aloittelijoille ominaisia virheitä. Emme aina osanneet antaa haastateltavalle tilaa vastata kysymyksiin tarpeeksi laajasti. Emme osanneet kysyä haastateltavalta riittävän laajasti

joistain aiheista, vaan etenimme liian nopeasti seuraavaan teemaan. Myös kauppiaiden erilaiset persoonat vaikuttivat varmasti haastatteluiden tuloksiin, sillä toiset haastateltavat olivat paljon vähäpuheisempia kuin toiset. Jotkut kauppiat puhuivat monesti aiheesta todella pinnallisesti ja joskus myös aiheen vierestä, emmekä osanneet kaivaa esiin selvää vastausta kysymykseen. Joissain kohdissa saatoimme myös johdatella haastateltavia, sillä esitimme monesti lisäkysymyksiä, jotka olivat selkeästi johdattelevia. Oli myös vaikeaa olla innostumatta haastateltujen hyvistä vastauksista ja jättää kommentoimatta omia mielipiteitä.

Huomasimme, että joillain kauppiaille oli ennakoasenteita tutkimusta kohtaan ja aluksi heille piti vakuutella, että tutkimukseen ei tule heidän nimeään eikä toimeksiantajakaan saa tietää kenen vastauksia tutkimuksessa esittelimme. Haastattelutilanteet erosivat toisistaan siten, että toiset haastattelut tehtiin henkilökunnan taukotiloissa kuten keittiössä ja monesti haastattelun aikana huoneessa kävi ihmisiä. Taustahäly, henkilökunnan läsnäolo ja satunnaiset haastattelun väliin sanotut kommentit henkilökunnalta ovat voineet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Toimistoissa käydyt keskustelut olivat ehkä luotettavampia, mutta huomasimme silloinkin nauhurin olemassaolon vaikuttavan haastateltuihin. Kun nauhuri sammutettiin, alkoi moni kauppias kertoa vapaammin mielipiteitään ja lisätä asioita joihinkin sanomisiinsa. Nämä lausunnot on otettu huomioon tuloksia analysoitaessa.

Teemat olivat luotettavia ja kysymykset johdettiin suoraan Capgemini Consultingin tekemän kilpailuetuprojektin perusteella saaduista tuloksista. Joihinkin kysymyksiin ei saatu keskenään vertailukelpoisia vastauksia, sillä ne oli muotoiltu niin, että ne saattoi ymmärtää monella tavalla. Arvioidaksemme resurssien hyödyntämisen merkitystä menestyksen tuojana, tarvitsimme myös tiedon kaupan taloudellisesta menestymisestä. Jos kaikkia resursseja ei hyödynnetä, mutta kauppa menestyy hyvin, ei liene välttämätöntä kehittää uusia käytäntöjä hyödyntämättömiin resursseihin. Joillekin kauppiaille voisi kehitystyö olla kuitenkin paikallaan.

Opinnäytetyön tekeminen itsessään oli oletettua suuritöisempää. Oli hämmästyttävää huomata miten aikaa vievää ja tarkkuutta vaativaa työn tekeminen lopulta oli. Aiheen rajaamiseen kului aikaa melko paljon, joten lähdemateriaalien hakeminenkin viivästyi hieman. Lähteitä etsittiin sekä kirjoista, internetistä että lehdistä, joten lähteiden käyttö on kuitenkin monipuolista. Käytetyt lähteet kuuluvat tiiviisti aiheeseen ja laajentavat lukijan ymmärrystä siitä. Aiheen tutkimisessa pystyi hyödyntämään hyvin opintojen kautta hankittua teoretietoa, mikä auttoi suuresti koko tutkimusongelman ymmärtämisessä. Käsitteet yrittäjäyys ja kilpailuetu sekä resurssien hyödyntäminen olivat ennestään tuttuja. Opintojen kautta hankittu käytännön kokemus yritystapaamista antoi mahtavan pohjan niin haastatteluille kuin toimeksiantaja tapaamisiinkin. Teemahaastatteluna toteutettu opinnäytetyö, joka tehdään toimeksiantajalle, vaatii tekijältä asiakaspalvelu- ja neuvottelutaitoja, sekä ongelmanratkaisukykyä. Ammatillisesti haastavan työstä teki se, että toimeksiantajalle haluttiin todella antaa vastauksia, joita he kaipaivat. Pidimmekin jatkuvasti mielessä, että teemme ensisijaisesti työtä toimeksiantajalle, joten tuloksiin perehtyminen ja niiden analysointi on tärkeää. Mielestämme tutkimus on tiivis paketti, joka sisältää kaiken tarvittavan muttei mitään ylimääräistä tutkimustuloksien kannalta.



## LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. 2 p. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. 7 p. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hagelin, H. 2007. K niin kuin konservatiivinen kauppias. 2007. Artikkelijulk. Taloussanomien sivustolla 9.5.2007 07:09. Viitattu 10.10.2007. [Http://www.taloussanommat.fi/kauppa-ja-kulutustavarat](http://www.taloussanommat.fi/kauppa-ja-kulutustavarat)

Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2003. Otin kynän kynsihini : ohjeita tutkimuksen tekijöille. 2 p., Tampere: Tampereen yliopiston julkaisu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7 p. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6 p., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Home, N. 2007. Kauppiasyrittäjäyys, Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä : PS-kustannus

K-kauppiasura. 2007. viitattu 12.10.2007. <http://www.kesko.fi/kauppiasura>.

Kasila, L. 2007. Yrittäjämäiset ominaisuudet ja toiminnan konteksti miten k-kauppiasyrittäjän menestys syntyy? Helsinki: Pro gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kehityskeskusteluopas. 2003. Oulun yliopiston suunnittelu- ja kehittämispalvelut. Viitattu 10.9.2007. [www.hallinto oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf](http://www.hallinto oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf)

Keskon historia. 2007. Keskon konsernisivut. Viitattu 11.1.2008. [Http://www.kesko.fi](http://www.kesko.fi), historia.

K- marketin kuvaus. 2007. Keskon konsernisivut. Viitattu 11.9.2007. <http://www.kesko.fi>, toimialat ja rakenne, ruokakesko

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing.

Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan

verkosto-organisaatiosta. Tampere: Tampere University Press.

Paikallisuus K-marketeissa. 2007. K-marketin sivusto. Viitattu 11.9.2007.  
[Http://www.k-market.com](http://www.k-market.com)

Paikallisuus on K- kauppiaan vahvuus. K- kauppiaaliiton vuosikertomus 2006.  
Viitattu 5.2.2008. [http://www.k-kauppiaaliitto.fi/files/1025/KKVSK06\\_low.pdf](http://www.k-kauppiaaliitto.fi/files/1025/KKVSK06_low.pdf)

Porter, Michael E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Otava

Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös

Resource-based view (Resurssiperusteinen näkemys). 2007.  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_strategic\\_resource-based.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html). Viitattu 12.11.2007

Sjöblom, M. 2006. K- kauppiaan toimenkuva. Power Point- esitys.