



KOHTI TIIVIIMPÄÄ KETJUA?

Case: Kauppiassitoutuminen Stemma-ketjussa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Tiina Pernanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PERNANEN, TIINA: Kohti tiiviimpää ketjua?
Case: Kauppiassitoutuminen Stemma-ketjussa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 104 sivua, 9 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Kauppa on entistä ketjuuntuneempaa ja yleisen käsityksen mukaan tiukasti ketjujohdetut ketjut pärjäävät kilpailussa paremmin. Myös huonekalukauppa on pääosin keskittynyt yksiomisteisille ketjuille. Stemma Oy on kuitenkin itsenäisten kauppiaiden omistama kauppiasvetoinen ketju. Tämän työn tavoite on tuottaa Stemma-ketjuohjaukselle keinoja sitouttaa kauppiaat paremmin ketjuliiketoimintaan ja sitä kautta vahvistaa Stemma-ketjun asemaa kovassa kilpailussa markkinaosuuksista.

Tutkimuksen teoriaosassa määritellään ketjuliiketoimintamallit ja ketjun verkoston rakennevaihtoehdot sekä verrataan näiden mallien etuja ja haittoja. Vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessi (kuusi vaihetta) antaa pohjan Stemma-kauppiaille tehdylle kyselylle. Teoriaosuudessa sivutaan myös kauppiaan toimintavapautta, agenttiteoriaa ohjauksen välineenä sekä motivointia ja sitoutumista.

Työ toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, jossa oli useita alacaseja. Työn ensimmäisessä empiriaosuudessa tehtiin Stemma-kauppiaille kysely, jolla pyrittiin selvittämään tärkeimmät syyt siihen, miksi he ovat ketjukauppiaita, mitä asioita he arvostavat nykyisin ja millä edellytyksillä he olisivat valmiita syventämään sitoutumistaan. Empirian toinen osuus koostui kolmen muun vapaaehtoisen ketjun ketjujohdon haastatteluista. Tällä benchmarking-osuudella pyrittiin selvittämään, miten muut ketjut ovat onnistuneet sitouttamaan ketjukauppiansa. Aineisto kerättiin kesän – syksyn 2011 aikana.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Stemma-kauppiaat ovat varsin tyytyväisiä ketjujohdon tuottamiin palveluihin ja että he saattaisivat sitoutua ketjuun, esim. ketjumallistoon tiiviimminkin. Ilman kunnollisia työvälineitä ketjujohdon päätökset jäävät enemmänkin suosituksiksi. Tässä työssä nousi esille sellaisten sopimusten tarve, joissa ketjumaksut kerätään selkein perustein, joissa kauppiaat tietävät tarkkaan, mitä vastinetta he maksuilleen saavat ja että sopimukseen liitetään sanktioita, joita myös tarvittaessa käytetään. Kaiken kaikkiaan aika voisi olla otollinen Stemma-ketjun tiivistymiselle, varsinkin kun kauppiaat luottavat ketjujohtoon, ovat avoimia uudistuksille ja näkevät markkinatilanteen tarjoavan uusia mahdollisuuksia.

Avainsanat: vapaaehtoinen ketju, ketjuliiketoimintamalli, kauppiassitoutuminen, kauppiaan toimintavapaus, agenttiteoria, benchmarking, Stemma

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PERNANEN TIINA

Working Towards a Tighter Chain?
Case: Retailer commitment at Stemma
Oy

Master's Thesis, 104 pages, 9 pages of appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

Almost every high performance retailer is a part of a vertical marketing system. According to the normal marketing methods this system is seen to be more competitive. Also the Finnish furniture retail system is held mainly by vertical marketing systems. However, the case company Stemma Oy is a retailer cooperative. The objective of this study was to provide the Stemma chain management with means for tighter retailer commitment.

The theoretical framework of this study is based on two main themes. In the first part the different conventional marketing channels and vertical marketing systems are defined. Also their advantages and disadvantages are discussed. The voluntary chaining process (6 stages) forms a basis of the questionnaire for Stemma-retailers. In the theoretical part, subjects such as retailer freedom, agency theory, motivation and commitment are discussed.

The study was conducted as a qualitative case study with several sub cases. In the first empirical part Stemma-retailers answered a detailed questionnaire about their attitudes towards being a member of the chain. In the second part, three persons in the position of chain management of other voluntary chains were interviewed. The purpose of the interview was to find out how other chains have succeeded in making their retailers more committed. The data was gathered during the summer / autumn of 2011.

Based on the results Stemma retailers are quite satisfied with the services provided by their chain management. It is also possible they might be willing to commit even more, e.g. to the assortment. However, without proper tools for chain management many decisions will only remain suggestions. It was highlighted in this study how important contracts are. They shall indicate clearly on what basis the fees are collected and how the retailers benefit from these fees. Also contracts incorporating penalty clauses are essential. As a conclusion, the timing may be right for the Stemma chain to seek deeper retailer commitment, as the trust exists towards the chain management, the retailers feel open-minded and the market situation offers new possibilities.

Key words: voluntary chain, retailer cooperative, retailer commitment, independent retailer, agency theory, Stemma

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Tutkimusstrategia	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	6
2	KETJULIIKETOIMINTAMALLIT	8
2.1	Käsitteiden määrittelyä	8
2.2	Liiketoimintamallin valinta	9
2.2.1	Tukku-vähittäiskauppa	9
2.2.2	Ketjuliiketoimintamalli	10
2.3	Liiketoimintamallien vertailu	12
2.4	Ketjun verkoston rakennevaihtoehdot	14
2.4.1	Omistusperusteinen ketju	14
2.4.2	Sopimusperusteiset ketjut	15
2.5	Vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessi	18
2.5.1	Yhteisostot	20
2.5.2	Yhteinen tunnus	21
2.5.3	Yhteispalvelut	22
2.5.4	Yhteismarkkinointi	24
2.5.5	Yhteispääomat	25
2.5.6	Vertikaalinen yhteistyö	26
2.6	Vapaaehtoisen ketjuuntumisen edut ja haitat	27
2.7	Vapaaehtoisen ketjun johtamisen haasteita	29
2.8	Vapaaehtoisen ketjuliiketoiminnan kehittämisehdotuksia	33
3	KAUPPIAAN TOIMINTAVAPAUS JA SITOUTUMINEN	35
3.1	Kauppiaan toimintavapaus	35
3.2	Agenttiteoria	36
3.3	Motivointi ja sitoutuminen	38

4	HUONEKALUKAUPPA JA STEMMA-KETJU	41
4.1	Huonekalukauppa toimialana	41
4.2	Stemma-ketju case-yrityksenä	45
4.2.1	Organisaatiokuvaus	45
4.2.2	Stemma-ketjuohjaus	46
4.2.3	Stemma-strategia	47
4.3	Stemma-ketjututkimus 2005	49
5	TUTKIMUS VAPAAEHTOISESTA KETJUUNTUMISESTA	52
5.1	Menetelmäkuvaus	52
5.2	Aineiston keruu ja kuvailu	55
5.2.1	Stemma-kauppiaskysely	55
5.2.2	Muiden vapaaehtoisten ketjujen benchmarking-haastattelut	56
5.2.3	Analyysi	58
5.3	Aineiston luotettavuus	60
5.4	Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset	62
5.4.1	Ketjuuntumisen vaihe	63
5.4.2	Ketjuuntumisen edut ja haitat	72
5.4.3	Yrittäjyys, toimintavapaus ja luottamus	76
5.4.4	Sitoutumishalukkuus ja keinot	80
5.4.5	Kehittämisehdotukset	87
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen suorittaminen	92
6.2	Johtopäätökset ja suositukset	96
6.3	Työn toteutuksen pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita	98
	LÄHTEET	100
	LIITTEET	105

1 JOHDANTO

Toimin 2000-luvun alussa kuuden vuoden ajan tuotepäällikkönä Stemma-ketjuohjauksessa ja koin vapaamuotoisen ketjun haastavana toimintaympäristönä valikoimahallinnan ja markkinoinnin näkökulmasta. Tällöin heräsi ajatus siitä, olisiko Stemma-ketju kilpailukykyisempi, jos sen itsenäiset kauppiaasyrittäjät sitoutuisivat voimakkaammin ketjukonseptiin ja oman edun tavoittelun sijaan uskaltaisivat luottaa ketjuysteistyön tuomiin kilpailuetuihin.

Kauppa on hyvin ketjuuntunutta ja yksiomisteiset ketjut hallitsevat markkinoita useimmilla toimialoilla. Vallalla on käsitys, että vahvalla konseptilla ja tiukalla ketjuohjauksella toimivat ketjut menestyvät kilpailussa löyhiä yhteenliittymiä paremmin.

Huonekalukentässä tapahtuu tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa suuria muutoksia. Koti-Idea ja Suomi-Soffa ovat juuri menneet konkurssiin. Yksiomisteisten huonekaluketjujen kentässä siis käy vihuri, joka jättää aukkopaiikkoja ja uusia tilaisuuksia jäljelle jääville alan toimijoille. Tämän työn tavoite on tuottaa Stemma-ketjuohjaukselle keinoja sitouttaa kauppiaat paremmin ketjuliiketoimintaan ja sitä kautta vahvistaa Stemma-ketjun asemaa kovassa kilpailussa markkinaosuuksista.

1.1 Tutkimuksen tausta

Huonekalukauppa on ollut suuressa murroksessa koko tämän vuosikymmenen. Vielä 1990-luvulla asetelmat olivat melko stabiilit: markkinoita hallitsivat Isku, Asko, Sotka, Stemma, Masku ja Vepsäläinen. IKEA tuli Suomeen vuonna 1996. Indoor Group syntyi vuonna 1999 Askon ja Sotkan siirryttyä pääomasijoittajalle ja sen jälkeen Keskolle. Suomi-Soffan toiminta käynnistyi vuonna 2003 ja se haikautui konkurssiin 2011. Koti-Idea perustettiin 2006 ja se kaatui 2010. Huonekalukauppa on keskittynyt entistä enemmän ketjuille.

Stemma-ketju on toiminut vuodesta 1974 kodin huonekalujen tukkuliikkeenä, jonka omistavat itsenäiset Stemma-kauppiaat. Ketjussa vallitsee ns. löyhä ketjuohjaus eli tiukasti ketjumainen, konseptiin perustuva toimintatapa puuttuu. Suomessa toimivista erikoiskaupan ns. vapaaehtoisista ketjuista Stemmassa ketjuyhteistyö on viety varsin pitkälle, mutta mm. tiivis kauppiassopimus ja ketjukäsikirja puuttuvat. Kauppiaiden sitoutuminen Stemma-tukun omiin tuotteisiin, valtakunnalliseen kattomarkkinointiin sekä myymälöiden yhtenäiseen ulkoasuun on heterogeenistä. Nämä ja monet muut seikat vaikuttavat koko ketjun toimintaan ja kilpailukykyyn.

1.2 Tutkimuskysymykset

Yksi tutkimuksen lähtökohdista on, että yksiomisteinen ketju on muita ketjumalleja ja kilpailukykyisempi. Tänä päivänä parhaiten näyttäisivät menestyvän ne kaupanalan yritykset, jotka toimivat vahvoilla konsepteilla ja ketjuliiketoimintamallilla ja joissa on vahva ketjukuri. (Honkala 2003, 36; Kautto & Lindblom 2004, 8; Kautto & Lindblom 2005, 12; Home 2007, 39.) Tutkimuksen johtoajatus on, että Stemma-ketju olisi kilpailukykyisempi, jos sen kauppiasyrittäjät sitoutuisivat voimakkaammin ketjukonseptiin ja luottaisivat ketjun tuomaan kilpailuetuun itsenäisen yrittämisen sijaan. Tutkimuksen aihealueena on erikoiskaupan ketjuliiketoiminta ja kohdeilmionä itsenäisen kauppiaan sitoutuminen ketjuliiketoimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vapaaehtoisten ketjujen kauppiassitoutumisen olennaisia piirteitä ja näin tuottaa keinoja Stemma-ketjuohjauksen tueksi kauppiaiden sitoutumisasteen parantamiseen. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Mitä keinoja Stemma-ketjuohjaus voisi hyödyntää, jotta kauppiaat sitoutuisivat entistä paremmin ketjuliiketoimintaan? Kysymyksen apuna toimii kolme alakysymystä:

- Mitä Stemma-kauppias arvostaa ketjuun kuulumisessa?
- Mitkä seikat saattaisivat sitouttaa Stemma-kauppiaan ketjuyhteistyöhön nykyistä tiiviimmin?

- Miten muut vapaaehtoiset ketjut ovat onnistuneet sitouttamaan kauppiaansa?

Tutkimuskysymyksiä lähestytään useista näkökulmista. Pääkysymystä tarkastellaan Stemma-ketjuohjauksen näkökulmasta. Kahteen ensimmäiseen alakysymykseen pyritään vastaamaan Stemma-kauppiasnäkökulmasta. Viimeiseen alaongelmaan puolestaan haetaan vastausta benchmarkattavien ketjujen ketjuohjauksen näkökulmasta.

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan ketjun kehittämistä ketjuliiketoiminnan operatiivisten prosessien kautta, vaikka johtopäätökset ulottuvat strategiatasolle. Näkökulma on pitkälti kauppiaan näkökulma unohtamatta kuitenkin tosiasiaa, ettei pullasta voi syödä vain rusinoita. Kauppiaslähtöisyys näkyy hyvin Stemman ketjuohjauksen perusasenteessa, esim. toimitusjohtaja Henri Kumpulaisen lausahduksessa ”Stemma on kauppiaita varten, kauppiaat eivät Stemmaa varten”. Ketjuyhteistyö ei kuitenkaan toimi yhdensuuntaisesti, vaan se on kahden – tai vielä paremmin kolmen – kauppa. Sekä ketjuohjauksen, kauppiaan että loppuasiakkaan täytyy tuntea hyötывänsä yhteistyöstä. Sitoutuminen edellyttää luottamusta. Sivujuonne tässä tutkimuksessa on, että tämä luottamus todennäköisesti puuttui Stemma-kauppiaiden ja ketjuohjauksen välillä jonkin aikaa ainakin 1990 – 2000 – luvuilla. Tämä on tähän päivään saakka saattanut heijastua ketjukonseptin kehittämisen vaikeutena varsinkin kauan Stemma-kauppiaina toimineiden suunnalta, vaikka nykyinen ketjuohjaus nauttii kauppiaiden luottamusta.

Tämän työn tarkoitus on tuottaa kenttätietoa Stemman sisäistä strategiatyötä, konseptin luomista ja kauppiassopimusten uudistamista varten. Näiden täytäntöönpanoa ei ole kuitenkaan mahdollista seurata, koska prosessi tulee todennäköisesti kestäväksi vuosia. Tässä työssä ei myöskään tarkastella Stemma-kauppiaiden taustamuuttujia eikä taloudellista asemaa, vaan kauppiaita käsitellään tasaveroisina osuuskunta-aatteen mukaisesti.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa määritellään aluksi keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen selvitetään kirjallisuuden avulla liiketoimintamallit ja ketjun verkoston rakennevaihtoehdot. Tämän jälkeen paneudutaan vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessiin sekä vapaaehtoisen ketjuuntumisen etuihin ja haittoihin. Lisäksi haetaan otteita kauppiaan toimintavapaudesta, agenttiteoriasta sekä motivoinnista ja sitoutumisesta.

Ketjuliiketoimintamallien selvityksessä nojaututaan kotimaiseen tutkimukseen (Home, Hukka, Kautto, Lindholm, Mitronen), koska erikoiskaupan ketjuuntumista on tutkittu Suomessa kansainvälisestäikin paljon viime vuosina. Lisäksi Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa (myöh. Heliassa) kaupan ketjuprojektihankkeeseen kuuluvat työt antoivat suuntaviivoja ja taustaa tälle työlle. Ulkomaisesta tutkimuksesta ketjuliiketoiminnasta löytyy luonnollisesti paljon, mutta tätä suppeampaa aihepiiriä, jota tässä työssä käsitellään eli erikoiskaupan vapaaehtoista ketjuuntumista, ei ulkomailla ole juuri tutkittu (Hukka 2005, 9). Hukan (2005, 23) mukaan vapaaehtoinen ketjuuntuminen ei ole suosittua kansainvälisesti. Vapaaehtoisia ketjuja on ympäri maailmaa, mutta nämäkään eivät ole erityisesti kiinnostaneet tutkijoita niiden pienen markkinaosuuden vuoksi. Tutkimuksia vapaaehtoisen ketjun näkökulmasta löytyy sieltä täältä.

Kauppiaan toimintavapautta ja agenttiteoriaa sivutaan tässä työssä, koska yksi suurimmista syistä yrittäjäksi ryhtymisessä on halu itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Ketjuliiketoiminnassa kauppias kuitenkin joutuu luopumaan osasta autonomiaansa. Agenttiteoriaa (Eisenhardt, Mitronen, Rokkan & Buvik) lähestytään toiminnan valvonnan näkökulmasta ja siihen mahdollisesti liittyvästä vapaa-
matkustajuudesta.

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutetaan laadullisena case-tutkimuksena, jossa on useita pienempiä caseja. Caset ovat Stemma-ketju kokonaisuutena, Stemma-kauppiaat sekä benchmarkattavat ketjut. Aineisto kerätään kesän-alkusyksyn 2011 aikana kvalitatiivisin

menetelmin. Tutkimusongelman mallintamisessa ja todentamisessa käytetään abduktiivista päättelyä, joka sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa sitoutumisprosessin mahdollistavia keinoja. Nämä keinot muodostuvat pitkälti eri tosiasioiden arvottamisesta. Aineistoa pyritään tulkitsemaan niin, että sille voidaan antaa merkityksiä vastauksina tutkimuskysymyksiin. Tämä syvyystaso soveltuu tämän työn aineiston analysointiin, koska kyseessä on tapaus-tutkimus. (Anttila 2006, 281).

Tutkimuksen aineisto kerätään kaksivaiheisesti kyselytutkimuksen ja haastattelun keinoin. Ensimmäisessä vaiheessa kaikille Stemma-kauppiaille (36 kpl) tehdään kyselytutkimus, jolla pyritään selvittämään tärkeimmät syyt siihen, miksi he ovat ketjukauppiaita, mitä asioita he arvostavat nykyisin ja millä edellytyksillä he saataisivat syventää sitoutumistaan. Stemmassa on aikaisemmin tutkittu kauppiaiden asenteita ketjuuntumista kohtaan (Ahjokangas 2005), joten kysely sopii hyvin tuottamaan ajanmukaista, syventävää lisätietoa sekä ketjuohjaukselle että tätä työtä varten.

Tutkimuksen toinen vaihe hyödyntää benchmarkingia kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista parhaaseen vastaavaan käytäntöön ja sen perusidea on toisilta oppiminen (Anttila 2007, 138). Suomessa toimii useita kymmeniä yrittäjävetoisia ketjuyhteisliittymiä, joista tunnetuimpia ovat Expert, Stemma, Silmäasema, Timanttiset, Info-kirjakaupat, Värisilmä, Oral ja Tekniset, K-ryhmästä puhumattakaan. Nämä ketjut näkyvät ulospäin yhtenäisellä ilmeellä ja valtakunnallisella markkinoinnilla. Tästä voi päätellä, että konseptiin perustuva liiketoimintamalli on jalkautettu paikalliselle tasolle asti.

Tutkimuksen tässä toisessa vaiheessa haastatellaan kolmen vapaaehtoisen ketjun ketjuohjausta ja pyritään selvittämään, millä keinoilla ketju on onnistunut sitouttamaan kauppiansa. Haastateltaviksi pyritään saamaan sellaiset ketjut, joiden katsotaan onnistuneen tavoitteissaan esim. lehdistön uutisoimana ja taloudellisten tunnuslukujen valossa.

1.5 Opinnäytetyön rakenne



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta (kuvio 1). Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymyksiä ja tavoitteita. Tässä luvussa esitellään myös teoreettinen viitekehys ja tutkimusstrategia. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kohdeyrityksen ketjuohjaukselle keinoja kauppiaiden sitouttamiseen ketjuliiketoimintaan.

Toisessa luvussa perehdytään ketjuliiketoimintamalleihin, vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessiin sekä vapaaehtoisen ketjuuntumisen etuihin ja haittoihin. Luvussa kolme käsitellään lyhyesti kauppiaan toimintavapautta, agenttiteoriaa sekä motivointia ja sitoutumista.

Neljännessä luvussa esitellään huonekalukauppa toimialana sekä tutkimuksen kohdeyritys Stemma Oy.

Luku viisi paneutuu tutkimuksen empiriaosuuteen. Aluksi kuvataan kysely- ja haastattelututkimusten teko, jonka jälkeen esitellään näistä saadut tulokset pääteemoittain ryhmiteltyinä.

Viimeisessä eli kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään päätelmiä kauppiassitouttamisen keinoiksi. Tässä pohditaan myös, miten empiriaosuuden kautta saatu ymmärrys mahdollisuuksista ja keinoista sitouttaa kauppiaita tiiviimmin ketjuyhteistyöhön vastaa teoriaosuudesta saatua näkemystä. Lopuksi tehdään kohdeyritykselle konkreettisia ehdotuksia otettavaksi huomioon strategiatyössä.

2 KETJULIIKETOIMINTAMALLIT

Tämä luku määrittelee tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, ketjuliike-toimintamallit sekä ketjun verkoston rakennevaihtoehdot. Tämän jälkeen paneudutaan vapaaehtoisen ketjuuntumisprosessin vaiheisiin sekä vapaaehtoisen ketjuuntumisen etuihin ja haittoihin. Lopuksi tarkastellaan vapaaehtoisen ketjun johtamiseen liittyviä haasteita ja lopuksi esitetään muutamia kehittämisehdotuksia.

2.1 Käsitteiden määrittelyä

Tämän työn keskeiset peruskäsitteet ovat:

- *Erikoiskauppa.* Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn erikoiskaupan toimialan tuotteiden kauppaan ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta myymälää. Erikoiskaupoiksi voidaan lukea kaikki ne vähittäiskaupan toimialojen yritykset, jotka eivät ole päivittäistavara-kauppoja tai pääosin päivittäistavaroita myyviä suuryksiköitä. Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, kirjakaupat, kodintekniikkakaupat, apteekit sekä lahjatavara- ja huonekalukaupat. (Erikoiskaupanliitto.)
- *Ketju.* Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä (Kautto & Lindblom 2005). Toiminnan lähtökohtana ovat ketjukonseptin määrittely, yhdenmukainen valikoima, yhteismarkkinointi, keskitetty ostotoiminta sekä logistiikka. Toimintaa parhaimmillaan ohjaa kattava toiminnanohjausjärjestelmä, joka yhdistää kaupan ja ketjun toiminnot tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa. (Kautto ym. 2008, 22).
- *Ketjuuntuminen.* Itsenäisten saman toimialan liikeyritysten yhteenliittyminen, ketjun muodostaminen ja koossa pysyminen joidenkin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

- *Liiketoimintamalli.* (Ketju)liiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, joka tähtää valituissa asiakaskohderyhmissä ketjukonseptin parhaaseen tunnettuuteen ja asiakastyytyvyyteen sekä toisaalta alan parhaaseen sisäisen toiminnan tehokkuuteen (Kautto & Lindblom 2005). Vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ovat tukku-vähittäiskaupamalli sekä ketjuliiketoimintamalli. Nämä mallit esitellään luvussa 2.2.
- *Ketjukonsepti.* Ketjuliiketoiminnan perusta on ketjukonsepti. Ketjukonsepti määrittelee ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentin, pääkilpailijan ja ketjun asiakaslupaukset (Kautto & Lindblom 2005). Ketjukonsepti vastaa kysymyksiin kenelle (asiakkaat), mitä (tuotteet ja palvelut) ja miten (tapa toimia) sekä määrittelee ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu- ja markkinointiviestintästrategiat (Kautto ym. 2008). Mallinnetulla konseptillä pyritään varmempaan menestykseen ja tasaiseen laatuun jokaisessa yksikössä sekä tehokkaaseen ketjun johtamiseen (Laakso franchising-käsikirjan merkityksestä 2005, 258). Konseptiajattelun lähtökohtana on, että ketjukaupat ovat yhdenmukaisia toiminnoiltaan ja ilmeeltään niin, että asiakas kykenee tunnistamaan ne (Mitronen 2002, 111).

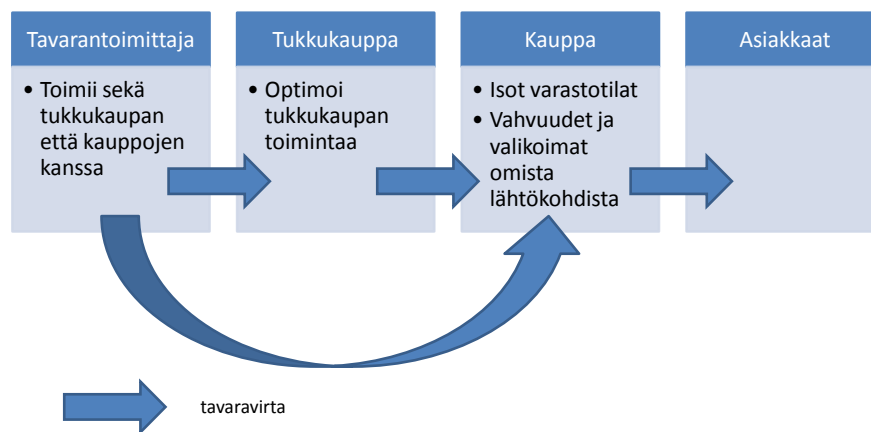
2.2 Liiketoimintamallin valinta

Liiketoimintamallin valinta on kaupan johdon yksi tärkeimmistä strategisista valinnoista.

2.2.1 Tukku-vähittäiskaupamalli

Tukku-vähittäiskaupamallissa toiminta perustuu pitkälti kaupakohtaiseen toimintaan ja itsenäiseen päätöksentekoon, jossa tukkukauppa toimii tavarantoimittajan roolissa. Vähittäiskaupan myymälät valitsevat valikoimaansa sopivat tuotteet tukkukaupasta ja muilta tavarantoimittajilta. Myymälöillä ei ole keskenään yhteistoimintaa, vaan jokainen harjoittaa mm. kaupakohtaista markkinointia ja osto-

toimintaa (Kautto & Lindblom 2005, 14). Toimintaa leimaa irrallisuus ja tehottomuus ja oman edun tavoittelu saattaa johtaa osaoptimointiin (Kautto ym. 2008, 24). Tämän mallin etuna voidaan kuitenkin nähdä sen kevyt ohjausmekanismi. Toisaalta Dunne & Lusch (1999, 158) luettelevat pitkänkin listan palveluita, jotka tukkuliike tarjoaa yrittäjälle. Kotimaisen tutkimuksen näkökulmasta kysymys on lähes franchisingketjun ominaisuuksista. Tukku-vähittäiskauppa malli on menettänyt merkitystään 1990-luvulta lähtien (Kautto ym. 2008, 71).

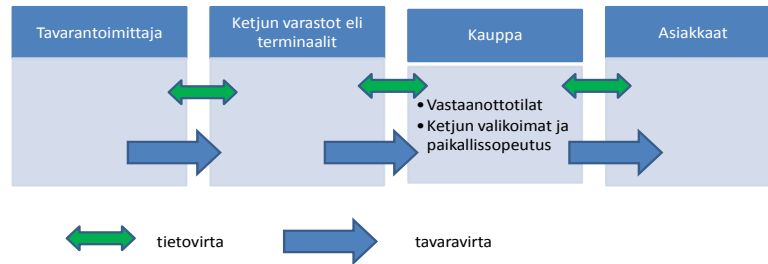


Kuvio 2. Tukku-vähittäiskauppa malli. (Kautto & Lindblom 2005, 14.)

2.2.2 Ketjuliiketoimintamalli

Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa ketjukonseptilla toimivaa ketjua, jossa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle eli ketjuyksikölle. Ketjun kaupat ja ketjuyksikkö toimivat sovitun työnjaon ja vastuiden mukaisesti. Ketjuyksiköllä on päätösvaltaa ketjua koskevissa strategisissa päätöksissä, ketjun perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa. Ostotoiminta ja tietohallinto on keskitetty. Ulospäin ketju näkyy muun muassa kauppojen samankaltaisena tavaravalikoimana, hinta- ja palvelutasona, markkinointina ja myymäläilmeenä.

Lyhyesti sanottuna ketjuohjauksen päätehtävät ovat 1) ketjuohjaus 2) tavarakauppa sekä 3) ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja –palvelut.



Kuvio 3. Ketjuliiketoimintamalli. (Kautto & Lindblom 2005, 14.)

Nykyisin on useassa yhteydessä todettu, että laajempaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys voi menestyä vain kokonaisvaltaisesti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla (myös mm. Dunne & Lusch 2003:156). Ketjuliiketoimintamalli tarjoaa sellaisia tehokkuusetuja, joita perinteisellä tukku-vähittäiskauppanmallilla ei pystytä saavuttamaan. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi todellisen asiakasarvon saavuttaminen, toimintakustannussäästöt sekä tehokkaampi vaihto- ja käyttöomaisuuden ja investointien pääomankäyttö.

Kaupan todellinen kilpailukyky riippuu valitusta liiketoimintamallista, sen kokonaisvaltaisesta toiminnasta, toimeenpanosta ja johtamisesta (Kautto ym. 2008, 16 - 17). Ketjuliiketoiminnan tehokkuuden takana on vahva, kuluttajia kiinnostava ketjukonsepti. Ketjussa on keskitetty ostotoiminta sekä toimintaketjun prosessit yhdistävä integroitu liiketoiminta ja tiedonhallinta. Lisäksi organisaatio, päätöksenteko ja johtamisjärjestelmä ovat sekä tehokkaita että yksinkertaisia. Ehkä merkittävintä on kuitenkin ketjun koko ja myynnin määrä, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja suhteellisen alhaisen kustannustason. (Kautto ym. 2008, 72 - 73). Tästä käytetään nimitystä suuruuden ekonomia.

Ketjuuntuminen voidaan nähdä kilpailukykyä parantavana tekijänä ja näin parantavan menestymisen edellytyksiä (Hukka 2005, 38), mutta toisaalta Hukan (2005, 156) mukaan ketjuuntumisen aste ei automaattisesti tuo etuja, vaan ”ketjujen keskityksen ja menestymisen välinen korrelaatio vaatii vielä lisäselvityksiä.”

Kaupan alalla liiketoimintamallit ovat viime aikoina voimakkaasti samankaltaistuneet. Niissä korostuvat konseptiohjautuvuus, liiketoimintaprosessien integraatio sekä vertikaalisesti keskitetty päätöksenteko. Kilpailu on muuttumassa liiketoimintamallien välisestä kilpailusta osaamisperustaiseksi kilpailuksi, jossa entistä tärkeämmässä roolissa on yritysten inhimillinen osaamisvaranto. Tämän turvaamiseksi tulee lisätä liikkeenjohdon ja koko henkilöstön jatkuvaa koulutusta. (Lindblom, Olkkonen & Mäkelä 2009, 1.)

Ketjuliiketoiminnan tavoitteita ovat mm. asiakastyytyväisyys, toiminnan tehokkuus, henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys, hyvät liiketaloudelliset tulokset sekä uskottavuus ja luotettavuus. Ketjuliiketoiminnan onnistumisen edellytyksiä ovat mm. asiakaskeskeisyys ja asiakasarvo, loogisuus, johdonmukaisuus, yksinkertaisuus ja vastuullisuus (Kautto ym. 2008, 29 - 45). Näihin kaupan liiketoiminnan perusedellytyksiin ei tässä työssä syvennyttä.

2.3 Liiketoimintamallien vertailu

Kautto ym. (2008, 70) summaavat tukku-vähittäiskauppamallin ja ketjuliiketoimintamallin erot seuraavan taulukon mukaisesti:

Tukku-vähittäiskaupamalli	Ketjuliiketoimintamalli
<ul style="list-style-type: none"> • erillinen toimintatapa • kaupat luovat vahvuutensa omilla markkinoillaan • ei yhteistä konseptimääritystä • ei koko toimitusketjun läpi meneviä operatiivisia prosesseja • toimitusketjun kattavaa tiedonhallintaa ei ole • kaupoissa suuri huomio osto-toiminnalla, myymälän toimintojen johtaminen saattaa jäädä toissijaiseksi • muut toiminnat hajautettu • päätöksenteko hajautettu • systemaattiset osallistumisjärjestelmät puuttuvat • malli heikentymässä tai poistumassa 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtenäinen asiakasrajapintaan ulottuva toimintatapa • ketju vahva merkkituote • paikallinen toiminnan sopeutus • yhteinen konseptimääritys lähtökohtana • prosessit toimivat kokonaisvaltaisesti ja integroidusti koko toimintaketjussa • tiedonhallinta kattaa koko toimintaketjun • kaupoissa ei pääsääntöisesti osteta vaan keskitytään kaupan toimintojen johtamiseen ja hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen • muut toiminnat keskitetty peruslinjauksissa • prosessikohtaiset suunnitteluryhmät, joissa kauppojen edustus • ketjuliiketoimintamalli on menestyvien vähittäiskauppojen käytössä

Taulukko 1. Tukku-vähittäiskaupamallin ja ketjuliiketoimintamallin eroja. (Kautto ym. 2008, 70.)

Kuusela & Neilimo (2010, 21) näkevät kaupan perinteisen liiketoimintalogiikan perustuneen mm. alhaisiin kustannuksiin ja logistiseen tehokkuuteen. Uusi kaupan toimintalogiikka puolestaan perustuu asiakaslähtöisyyteen, tietointensiivisyyteen, verkostoissa mukana olemiseen sekä osaavaan johtoon ja henkilöstöön. Vaikka Kuuselan ja Neilimon esimerkit ovatkin vahvoilla yksiomisteisilla ketjukonsepteilla toimivista yrityksistä (mm. S-ryhmä, Aldi, Carrefour, IKEA), voivat myös löyhemmillä ketjukonsepteilla toimivat yritykset ottaa oppia luodessaan tulevaisuuden suuntaansa.

2.4 Ketjun verkoston rakennevaihtoehdot

Ketjuliiketoimintamalli voi perustua omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Toimintamallit voidaan jakaa keskitettyyn sekä yrittäjäpohjaiseen vertikaaliseen ja horisontaaliseen malliin (Kautto ym. 2008, 23 - 24 ja 2008, 99 - 109). Tässä työssä käytetään termejä omistusperusteinen, sopimusperusteinen ja vapaaehtoinen ketju.

2.4.1 Omistusperusteinen ketju

Omistusperusteiselle ketjulle on olennaista se, että sen omistus ja johto ovat keskitettyjä. Koko ketjun johtosuhteet, organisaation rakenne ja päätöksenteko ovat yksissä käsissä, jolloin voidaan puhua yksiomisteisesta ketjusta tai monimyyväläliikkeestä (Hukka 2005, 10) tai keskitetystä toimintamallista (Kautto ym. 2008, 23).

Omistusperusteiselle ketjulle tyypillistä on, että liiketoiminnan operatiiviset päätökset ovat ketjuohjauksen käsissä. Tässä mallissa työnjako on selvä: ketju tekee valikoima- ja ostopäätökset, kun myymälät keskittyvät kaupan toimintojen laadukkaaseen hoitamiseen ja osaavaan asiakaspalveluun asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi (Kautto ym. 2008, 101 - 102). Hukka (2005, 93) toteaa, että yksiomisteiset ketjut ovat varsinkin tuontitavarassa kilpailukykyisempiä, sillä niiden malliston hallinta ja markkinointi on vapaaehtoisia ketjuja systemaattisempaa. Myös asiakkuusstrategioiden toimeenpano on yksinkertaisempaa, kun tuottojen, kulujen ja tuloksen muodostuminen ja jakaminen ovat selkeästi määriteltyjä (Kautto ym. 2008, 134). Ketjuyrityksen liiketoiminnan tulos kertyy ketjuyritykseen tai sen omistamiin tytäryhtiöihin.

Tiiviistä ketjusopimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä vertikaalinen toimintamalli. Ketjun kehittämisestä ja päätöksenteosta vastaavat ketjun johtokunta ja työryhmät, joissa toimii ketjuyrittäjiä ja ketjuyksikön edustajia. Vertikaalinen sopimus sisältää konseptin käyttöoikeuden, osapuolten edut ja velvoitteet sekä yh-

teistyön, johtosuhteiden ja päätöksenteon periaatteet. Sopimukseen sisältyvät myös ketjumaksut ja sanktiot.

K-ryhmittymää on tutkittu paljon ketjuuntumisen näkökulmasta. Vaikka K-kauppiain ketjuuntuminen Keskon kanssa on erilaista kuin Stemma-kauppiain ketjuuntuminen, löytyy K-kauppiastutkimuksista paljon yhtäläisyyksiä itsenäisen kauppiain käyttäytymisestä ja arvomaailmasta. Honkalan mukaan (2003, 37 - 38) menestyvän K-kauppiain rooli ketjuliiketoiminnassa koostuu pääosin neljästä osa-alueesta: kaupankäynnistä ja asiakkaasta huolehtimisesta, henkilökunnan jatkuvasta valmentamisesta, ketjukonseptin sopeuttamisesta paikallisiin olosuhteisiin sekä mahdollisten luottamustoimien hoitamisesta ja muille esimerkiksi toimimisesta.

Omistusperusteinen ketjuliiketoimintamalli on Suomessa huonekalualalla yleisin malli. Tiukan ketjuohjauksisesti toimivat markkinaosuudeltaan suurimmat ketjut IKEA, Asko, Sotka, Masku, Isku, Vepsäläinen ja Jysk.

2.4.2 Sopimusperusteiset ketjut

Sopimusperusteisessa ketjussa keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit, jotka yrittäjä saa käyttöönsä sopimuksella (Kautto & Lindblom 2005, 48). Sopimusperusteisia ketjuliiketoimintamalleja on kaksi: franchisingketjumalli ja yrittäjä-omistettu, ns. vapaaehtoinen ketjumalli. Dunne & Lusch (1999, 157 – 160) jakavat sopimusperusteiset ketjut kolmeen ryhmään: tukkuliikesidonnaiset vapaaehtoiset ketjut (wholesaler-sponsored voluntary groups), kauppiasvetoiset osuuskunnat (retailer-owned cooperatives) ja franchisingketjut (franchises).

Suomen Franchising-Yhdistys määrittelee franchisingin seuraavasti: ”Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia” (Franchising Suomessa 2010, 6).

Franchising-antaja omistaa yksin ketjun ja siihen liittyvät oikeudet. Franchising-ottaja saa sopimukseen perustuen hyödyntää ketjujärjestelmää ja sen tarjoamia etuja liiketoiminnassaan. Yritysten välillä vallitsee kuitenkin vahva toiminnallinen riippuvuussuhde, joka konkretisoituu yhteistyövelvoitteena. Kaikkien osapuolten on annettava panoksensa ketjun yhteisten etujen saavuttamiseksi. (Laakso 2005, 45 - 48).

Franchisingketjumallissa toimintatavat, konsepti, palvelu- ja laatutaso sekä tietotekniset järjestelmät on viety samanlaisina kaikkiin ketjun toimipisteisiin. Itsenäiset yrittäjät tekevät franchising-antajan kanssa sopimuksen, jossa määritellään osapuolten edut ja velvoitteet sekä ketjuyrityksen tarjoamat palvelut yrittäjälle. Franchising-sopimukset ovat yleensä tiukkoja ja niihin liittyy määritelmät franchisingyrittäjyyden kustannuksista sekä mahdollisista sanktioista. Tämän avulla valvotaan ketjun mainetta, sillä yksittäisen kaupan huono toiminta vahingoittaa myös koko ketjun mainetta ja toimintaa (Kautto ym. 2008, 102 - 103).

Hukka (2005, 45) toteaa, kun franchisingsopimuksessa sovitaan yrittäjän kanssa toimintamallista, vältetään vapaaehtoisessa ketjussa esiin tulevasta itsenäisyyden menettämisen ja sitoutumisen pelon problematiikasta. Franchisingmallissa kauppias ei osallistu keskuksen toimintaan (Hukka 2005, 151), sillä konseptin kehittäminen on franchising-antajan vastuulla. Konsepti on valmiiksi testattu, mallinnettu ja dokumentoitu (Laakso 2005, 49 - 52).

Franchisingketjuyhteistyö tarjoaa erilaisia ketjuetuja ja tukitoimia, joita ovat mm. yhteismarkkinointi, ostotoiminta, investoinnit ja erilaiset palvelut (Laakso 2005, 72 - 73). Nämä ovat hyvin pitkälle samanlaisia ketjuyhteistyön muotoja, jotka myöhemmin esitellään vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessissa ja eduissa.

Franchisingyrittäjän aloituspakettiin kuuluu mm. konsepti (käsikirja), franchising-sopimus ja muut sopimukset, alkukoulutusohjelma, alkuinvestointi- ja rahoituspaketti, yrityksen perustamistoimet, taloushallinnon palvelupaketti, vakuutuspaketti, aloitustoimet ja alkumarkkinointi (Laakso 2005, 78). Yleisimmät franchisingtoimialat ovat ravintolaliiketoiminta, vähittäiskauppa ja erilaiset palvelut. Vapaaeh-

toisessa ketjuuntumisessa kauppias vastaa käytännössä suurimmasta osasta edellä mainituista toimista.

Franchisingtoimintamallissa yksiköille yhteiset asiat on keskitetty tehokkuuden aikaansaamiseksi kevyelle ketjuohjaukselle. Sen tärkein tehtävä on ketjujärjestelmän eli konseptin, brändin, yhteistyöjärjestelmän ja organisaation jatkuva kehittäminen (Laakso 2005, 264). Franchising-antaja tekee taustalla jatkuvaa tuotekehitystä, seuraa markkinoita, jatkokehittää liiketoimintaa, ohjaa, neuvoa ja kouluttaa.

Franchising-ottajan vastuisiin kuuluvat oman yksikön myynti ja tulos, asiakaspalvelu, brändi ja konsepti sekä yhteistyö (Laakso 2005, 102). Franchisingissa onkin sanottu yhdistyvän suurtuotannon edut ja pienyrittäjän tehokkuus (Laakso 2005, 112).

Suomessa ei ole yhtään puhtaasti franchisingperiaatteella toimivaa huonekaluketjua, sisustusketjuja kylläkin (esim. Iittala, Pentik, Tiimari ja Maria Drockila). Koukkarin mukaan (2003, 107) vapaaehtoinen ketjuuntuminen näyttäisi saavan yhä enemmän franchisingtoiminnan piirteitä. Franchisingvetoisiksi muutettavat myymälät sijaitsivat kuitenkin usein ketjun omia myymälöitä heikommilla tai pienemmilla kauppapaikoilla.

Yrittäjäjärakenteinen, sopimusperustainen ketjumalli puolestaan perustuu itsenäisten yrittäjien ja ketjuohjauksen väliseen ketjusopimukseen. Tästä ketjumallista käytetään myös nimitystä vapaaehtoinen ketju. Tyypillistä tälle ketjumallille on, että se on aiemmin esiteltyjä ketjumalleja löyhempi. Ketjukonseptista ja sen kehittämisestä sekä ketjun yhteismarkkinoinnista ja valikoimasta päättävät ketjun kauppiat yhdessä. Tämän ketjumallin vahvuuksia voivat olla hyvä paikallistuntemus ja oman markkina-alueen erityispiirteiden huomioiminen. Myös yrittäjien motivaatio on yleensä korkealla, koska he vaikuttavat suoraan omaan menestykseensä.

Sopimusperustaisesta mallista voidaan käyttää myös nimitystä horisontaalinen malli. Asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvon aikaansaaminen on pääosin vähittäiskauppojen vastuulla, jossa taustaorganisaation tehtävä on tukea ja palvella vähit-

täiskauppojen toimintaa. Kauppiasyrittäjillä on laaja päätäntävalta, mitä valikoimiin, markkinointiin ja hankintapaikkoihin tulee. (Hukka 2005, 13; Kautto ym. 2008, 101).

Kotler & Armstrongin (2004, 399) mukaan sopimusperusteisia ketjumalleja on kaksi: vapaaehtoiset ketjut (voluntary chains) ja kauppiasvetoiset osuuskunnat (retailer cooperatives). Vapaaehtoinen ketju heidän mukaansa on lähellä aiemmin mainittua tukku-vähittäiskaupamallia, samoilla linjoilla ovat myös Dunne & Lusch (1999, 159). Myös Siebelt (2009, 76 - 77) toteaa, että vapaaehtoista ketjua (freiwillige Kette) voidaan luonnehtia tukkuliikesidonnaiseksi yhteenliittymäksi. Kauppiasvetoista osuuskuntaa Kotler & Armstrong puolestaan kuvaavat tässä työssä käytetyn vapaaehtoisen ketjun kriteerein. Kautto & Lindblom (2004) puolestaan väittävät, että yrittäjäpohjaisessa ketjumallissa sopimusvaihtoehtoja on vain kaksi: franchising-sopimus tai vertikaalinen sopimus.

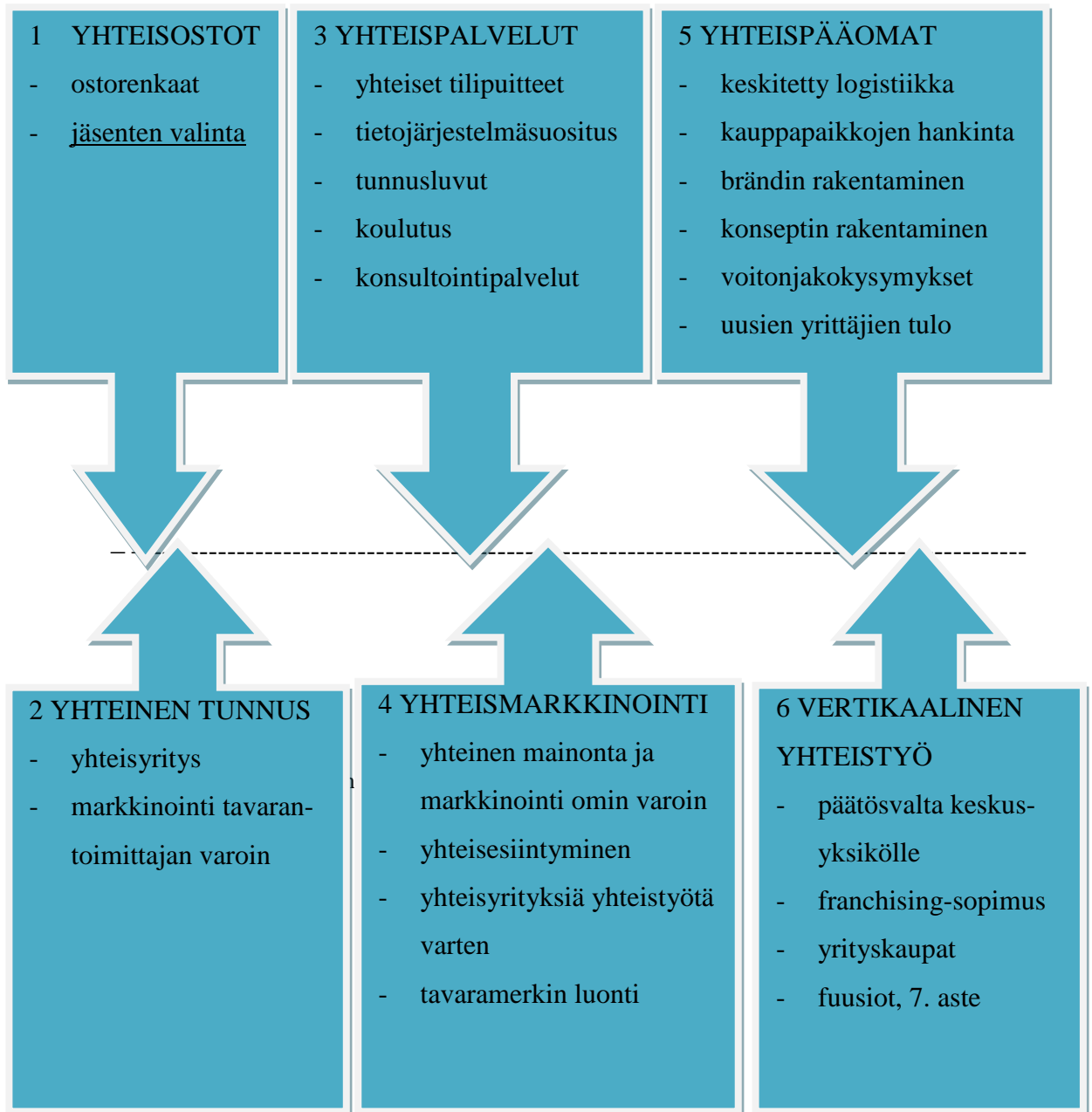
Kansainvälisesti vapaaehtoisia ketjuja on varsinkin elintarvikkeiden vähittäiskaupassa (SPAR, Edeka, ICA, KF), mutta USA:ssa laajalti myös esimerkiksi rautakaupassa (Ace, Cotter & Company, SERVISTAR). Keski- ja Pohjois-Euroopasta löytyy myös vapaaehtoisia huonekaluketjuja, esimerkiksi Europa Möbel Verband Saksasta ja Svenska Hem Ruotsista.

Suomalaisista huonekaluketjuista tunnetuin yrittäjäjärakenteella toimiva on Stemma. Stemma on vienyt vapaaehtoisen ketjun toiminnot varsin pitkälle verrattuna muihin erikoiskaupan vapaaehtoisiin ketjuihin. Toinen huonekalukaupan vapaaehtoinen ketju on Laatukalustajat, jonka kauppiasta monet ovat entisiä Vepsäläisen tai EM-ketjun kauppiaita. Laatukalustajat-ryhmään kuuluu 18 kauppiasta ja useimmat heistä ovat profiloituneet tarjonnassaan hyvin lähelle Vepsäläistä myymällä merkkituotteita, esim. Artekia ja Muuramea.

2.5 Vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessi

Tässä luvussa perehdytään ketjuuntumisen astetta kuvaaviin osa-alueisiin ja peilataan niiden merkitystä itsenäisen yrittäjän sitoutumishalukkuuteen.

Hukka (2005, 24) kuvaa vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessin etenevän vaihe vaiheelta yhteisostoista vertikaaliseen yhteistyöhön. Ketjuuntumisen aste kuvaa ketjuyhteistyön vaativuutta ja samalla ketjuuntumisen kehittyneisyyttä.



Kuvio 4. Vapaaehtoisen ketjuuntumisen aste (Hukka 2005, 24).

Hukka (2005, 23) näkee näiden vaiheiden olevan mahdollisesti edellytyksiä seuraaville vaiheille. Ketjuuntuminen ei kuitenkaan välttämättä noudata tätä järjestystä, vaan järjestys voi vaihdella ketjusta toiseen (Hukka 2005, 42). Kautto ym. (2008, 75 - 76) toteavat valinnan ketjutoiminnan eri vaiheiden välillä olevan tär-

keä strateginen päätös, jossa toimijoiden on ratkaistava, millä integraation asteella halutaan toimia. Toisin sanoen esimerkiksi vaiheen kuusi mukainen vertikaalinen yhteistyö ei välttämättä sovi kaikille yhteistyömuodoille, vaan ketjun vahvuudet tulevat paremmin esille ketjuuntumisen löyhemmissä vaiheissa.

2.5.1 Yhteisostot

Ketjuuntumisen ensimmäinen vaihe on ostorenkiaan perustaminen yhteisostojen tueksi ja renkaan jäsenten valinta.

Ostovolyymin keskitys on yksi tärkeimmistä ketjuuntumisen syistä, jonka tarkoituksena on saavuttaa parempi neuvotteluasema ostotilanteessa. Yhteisostojen hyötyjä ovat mm. alempi hintataso, tuotteiden saatavuus, laajemmat markkinointimahdollisuudet ja omat merkkituotteet. (Berman & Evans 2001, 120 - 122). Yhteisostojen konkreettisia etuja ovat paljousalennukset, suurempi neuvotteluvoima, keskitetty valikoimanmuodostus, ajansäästö ja imagoon sopiva tuoteprofiili. Ketjuostamisen kautta myös kuluttaja hyötyy mm. edullisempina ja yhtenäisinä hinnoina, parempana laatuna, hyvänä saatavuutena ja bonus- ja luottoetuina. (Hukka 2005, 111 - 112).

Yhteisostot luovat edellytyksiä kustannussäästöille ja parempikatteiselle kaupalle. Kauppiaat hyödyntävät alemman ostohinnan tässä vaiheessa yksilöllisesti: osa ottaa parempaa katetta, osa myy kappalemääräisesti enemmän alemmalla hinnalla (Hukka 2005, 24 - 25). Hintakilpailukykyä parantaa myös tuotedifferointi sekä laatu- ja palveluelementit, jotka ovat erikoiskaupan tyypillisiä kilpailuetuja (Hukka 2005, 92).

Yhteisostojen vakiinnuttaessa asemaansa tavararyhmähallinnan tehtävänä on tuottaa konseptin mukainen, asiakaslähtöinen ja kilpailukykyinen ketjuvalikoima. Valikoimaa rakennettaessa on hyödynnettävä asiakas- ja kilpailijatietoa. Ketjun perusvalikoimaa on mahdollista täydentää paikallisilla tuotteilla. Perusvalikoiman ja täydentävän valikoiman yleinen suhde on esimerkiksi päivittäistavarakaupassa 80/20. (Kautto ym. 2008, 140 - 141).

Malliston valintaan vaikuttavat sekä ketjuohjauksen että kauppiaiden edustajat. Sille haetaan kauppiaiden hyväksyntä, jonka jälkeen jokaisen tulisi sitoutua mallistoon. Kauppiaan omat paikalliset päätökset ovat ketjupäätöksiä täydentäviä. Voidaan puhua myös perusvalikoimasta ja lisävalikoimasta, johon kuuluvat ketjun omat tuotteet ja merkkituotteet. Yhteisen malliston tavoitteena on, että sortimentti lisää myyntiä, varastonkierto on hyvä, myyntikate hyvä ja tilojen käyttö tehokasta. (Hukka 2005, 86).

Ketjuyrittäjille asetettu ostovelvoite määrittelee vähittäismyymälän minimiostomäärän ketjumallistosta. Ostovelvoitteet voidaan rakentaa esimerkiksi kauppiasopimukseen ja velvoitteiden laiminlyönnistä sanktiot. Toisaalta mallisto ja keskittämiseen liittyvät edut voivat olla niin houkuttelevia, että kauppias sitoutuu ilman sitovia sopimuksia. Jos kauppias ostaa ketjulta lähinnä vain kampanjatuotteita, ei ketjuajattelun voida katsoa olevan kovin vahvoilla. Mikäli ketjumalliston osuus kauppiaan kokonaisostoista jää alle 30 %, ”ei ketjua ole olemassakaan” (Hukka 2005, 69 - 70).

Ketjuuntumisen ensimmäiseen vaiheeseen liittyy myös jäsenten valinta. Uusien jäsenten tasoon kannattaa kiinnittää huomiota ja mahdollisesti ostorenkain kannalta tehottomasti toimivia jäseniä tulisi erottaa. Näin ketjun toiminnan laatu ja suurempi yhtenäisyys paranevat (Koukkari 2003, 27).

Vielä nykyisinkin perustetaan löyhiä ostorenkaita, vaikka useimmilla toimialoilla toimii valmiita ketjuja, joihin yrittäjän on mahdollisuus verkostoitua. Näiden ostorenkaiden kilpailuetu lienee kuitenkin marginaalinen.

2.5.2 Yhteinen tunnus

Ketjuuntumisen toisessa vaiheessa ketjun yksiköt siirtyvät käyttämään yhteistä tunnusta, mikä mahdollistaa myöhemmän brändin rakentamisen (Koukkari 2003, 29). Yhteinen tunnus on yleensä yrityksen liikemerkki. Ketjun yleisen ulkonäön yhdenmukaistamisella ja monistamisella saavutetaan ulkoista yhteenkuuluvuutta.

Ostoyhteistyön yksi piirre on tavarantoimittajan kiinnostus oman tuotemerkinsä markkinointiin ketjun kautta, sillä suuremman ostomäärän myötä tavarantoimittaja on kiinnostunut satsaamaan rahaa yhteismarkkinointiin. (Hukka 2005, 25 - 26). Tavarantoimittaja sopii ketjuohjauksen kanssa markkinointitoimenpiteistä (mediasta, tuotteista ja hinnoista). Useimmiten tällaiset toimenpiteet sidotaan ostomäärään, joka on tarkoitus saada myytyä kampanjan aikana. Tavarantoimittaja voi joko maksaa markkinointikulut osittain/kokonaan tai tarjota kampanjaan suunnatut tuotteet erityisen kilpailukyiseen hintaan.

2.5.3 Yhteispalvelut

Yhteispalveluihin kuuluvat yhteiset tilipuitteet, tietojärjestelmäsuositukset, yhteiset tunnusluvut, koulutus ja konsultointipalvelut.

Keskitetysti hoidetun laskentatoimen etuja ovat kirjanpito palveluiden kilpailuttaminen, yhdenmukainen tilikartta ja samojen perusteiden mukaisesti lasketut keskeiset tunnusluvut (Hukka 2005, 27). Taloushallinnon prosesseja ovat mm. tulolaskenta, kirjanpito, palkkalaskenta, laskutus/reskontra ja pääomien hallinta. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa ketjuohjaukselle ja myymälöiden johdolle reaaliaikaista tietoa, johtopäätöksiä ja toimintasuosituksia. Taloushallinto voi tuottaa yksittäiselle myymälälle myös tietoa esim. asiakkaiden keskiostoksista, asiakaskierrosta ja menekistä (Kautto ym. 2008, 146 - 147). Hukka (2005, 100 - 102) korostaa, että näin jokainen kauppias tietää oman tilanteensa muihin kauppiasiin verrattuna ja toimintaa pystytään kehittämään niin kauppa- kuin ketjutasolla. Lisäksi keskusyksikkö saa luotettavaa tietoa sen tekemien toimien vaikutuksesta kauppiaiden myynteihin ja katteisiin. Kaiken kaikkiaan laskentatoimen keskittämisen tarve korostuu tulevaisuudessa erityisesti vapaaehtoisissa erikoiskaupan ketjuissa, vaikka vielä tällä hetkellä vaikuttaa siltä, ”etteivät laskentatoimeen liittyvät asiat ketjuohjaukselle kuulu” (Hukka 2005, 27).

Yhteiset tietojärjestelmät ovat iso askel kohti tiiviimpää ketjuyhteistyötä. Esteinä ovat kuitenkin muun muassa investoinnin suuruus, ketjuyritysten erilainen koko

sekä kauppiaasyrittäjien ikä. (Hukka 2005, 27). Tietojenkäsittelyn tarpeisiin kuuluvat rahastuspalvelut (mm. tuotekoodaus, pankkiyhteys ja luottokorttivarmennus), tavaranhallintajärjestelmä sekä toimistopalvelut. Tärkeää ketjuliiketoiminnassa on, että ostojohdolla on käytettävissä reaaliaikaiset valikoima- ja menekkitiedot, ns. epos-tieto (*electronic point of sales*) (Kautto ym. 2008, 144 - 145). Investoinnit tulisi toteuttaa ketjun sisäisesti lyhyellä aikavälillä, jotta jokaisessa yrityksessä olisi yhdenmukaiset järjestelmät. Kaiken kaikkiaan ketjuissa yleisesti ymmärretään yhteisen tietojärjestelmän tärkeys, mutta se kaatuu usein aiemmin mainittuihin haasteisiin. (Hukka 2005, 104).

Koulutus on perehdytystä, perusammattitaito- ja täydennyskoulutusta. Koulutus voi olla esimerkiksi tavarantoimittajan tuotekoulutusta, mutta myös liiketoimintaosaamisen lisäämistä. Hukka (2005, 108 - 109) toteaa, ettei sen tarvitse välttämättä olla ketjun itsensä toteuttamaa, mutta sen on oltava ketjun ohjauksessa.

Tukitoimintojen merkitys näkyy ainakin taloudellisissa säästöissä, tiedon merkityksessä toiminnan ohjauksessa, johtamistoiminnoissa sekä yrittäjän motivaatiossa (Hukka 2005, 99). Hukka (2005, 157) suosittelee, että tukipalveluiden roolia ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia tulisi kartoittaa tarkemmin osana ketjuyhteistyön kehittämistä. Näin voitaisiin parantaa ketjun kustannustehokkuutta ja intensiivisyyden astetta sekä kehittää johtamista. Palveluita ei ole suinkaan tarpeen tuottaa itse, vaan ne voidaan myös keskitetysti ostaa.

Vaikka Hukka esittää yhteispalvelut prosessin kolmantena vaiheena, hänen johtamassaan Helian kaupan ketjuprojektissa kävi ilmi, ettei tutkituista ketjuista yhdesäkään tullut tämä vaihe esille kokonaisuutena, vaikka yhteisiä palveluita kehitettiin (2005, 26).

2.5.4 Yhteismarkkinointi

Ketjuuntumisen neljännen vaiheen tunnusmerkkejä ovat yhteinen mainonta ja markkinointi ketjuyritysten omin varoin, yhteisesiintyminen, mahdollisten yhteisyritysten perustaminen yhteistyötä varten sekä yhteisen tavaramerkin luonti.

Tässä vaiheessa ketju on sisäisessä yhteistyössään niin pitkällä, että se rakentaa omin varoin tapahtuvaa markkinointia omille merkkitarvoilleen tai omille mallistoilleen. Yhteismarkkinointi on yksi ketjuuntumisen tärkeimmistä syistä. Se on myös yksi parhaista keinoista kehittää ketjuliiketoimintaa ja sen tulee noudattaa selkeää lajitelmastategiaa (Hukka 2005, 71). Ketjun tulee antaa yhtenäinen hintamielikuva, jonka takana ovat yhdenmukaisesti määritellyt hinnoittelutekijät. Erikoiskauppaketjun hintakilpailukykyyn vaikuttavat pienet kustannukset sekä mahdollisuus tuotedifferointiin. Lisäksi erikoiskaupan kilpailuetuja ovat laatu ja hyvä palvelu. (Hukka 2005, 92). Nykyaikaiseen ketjumarkkinointiin kuuluvat myös asiakaslupausten määrittäminen ja niiden lunastaminen. Vapaaehtoisten ketjujen markkinointi on kuitenkin helposti hajanaista, sillä kaikki eivät toteuta sovittua ohjelmaa (Hukka 2005, 67).

Edelleenkään kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan yhteistyötä varten voidaan perustaa yhteisyrityksiä, esimerkiksi tukemaan ostotoimintaa tai markkinointia.

Ketjumarkkinointiin kuuluvat yhteismainonnan lisäksi myös erilaiset kauppiastilaisuudet, joissa luodaan me-henkeä ja jaetaan tietoa yhteisistä asioista. Yhteishengen luojina toimivat samoin ulkoiset tunnusmerkit kuten ikkunateippaukset, myymäläilme layouteineen ja esillepanoineen sekä myyjien yhtenäiset työasut.

Neljännen asteen ketjun kehittämisvaiheeseen voi kuulua myös yhteisen tavaramerkin luonti. Tämä on kuitenkin yleensä suuri ja kallis ponnistus ja usein kannattaakin miettiä, onko vapaaehtoisen ketjun kuitenkin hyödyllisempää vahvistaa liikemerkkiään oman tavaramerkin luomisen sijaan.

2.5.5 Yhteispääomat

Ketjuuntumisen viidettä vaihetta kuvaavat keskitetty logistiikka, ketjuohjattu kauppapaikkojen hankinta sekä brändin ja konseptin rakentaminen. Eteen tulevat myös voitonjakokysymykset ja mahdollisten uusien ketjuyrittäjien mukaantulo.

Hukka korostaa, että ketjuuntumisen viidennessä vaiheessa ammattimaisen ketjujohtajan rooli kasvaa ja että yksittäisen kauppiaan vaikutus heikkenee. Tämän vaiheen tärkeimpiä askeleita ovat markkinoinnin edelleen kehittäminen, ketjun tiiviyn systemaattinen rakentaminen, kauppapaikkatoiminnan kehittäminen sekä kauppakohtaisen rahoituksen helpottaminen (Hukka 2005, 29).

Logistiikkaratkaisuihin kuuluvat keskitetyt kuljetukset sekä varastointitoiminnot. Keskitetty logistiikka sisältää myös tietovirran hallinnan (Hukka 2005, 31). Alun hajanaisessa vaiheessa ketjun yhteinen järjestelmä puuttuu. Säännöllisten myyntitietojen luovuttaminen ontuu, mutta sähköisiä tilausjärjestelmiä on käytössä. Väli-vaiheessa ketjun tavaryhmittely ja tuotetunnistus yhdenmukaistuu, tuloskorttiohjausta harjoitellaan ja johtamisjärjestelmä on otettu käyttöön. Integroidussa vaiheessa strategisen tiedon hankinta ja hyödyntäminen on systemaattista ja ERP (*Enterprise Resource Planning*) ohjaa liiketoimintaprosesseja. Erityisesti panostetaan asiakastietojen hyödyntämiseen ja kauppakohtaisen valikoiman kehittämiseen. Tiedolla johtaminen on ratkaisevassa roolissa liiketoiminnan kehittämisessä ja näin ”saavutettu kilpailuetu on keskeinen menestystekijä” (Kautto ym. 2008, 54 - 67).

Jotta ketjut voisivat turvata kasvunsa, tulee niiden jollakin tavalla ohjata myös kauppapaikkojen hankintaa. Aktiivinen kauppapaikkojen hankinta on yksiomisteisille ketjuille tyypillistä, jolloin sopivan kauppapaikan löydyttyä ketjun tehtävänä on löytää siihen sopiva kauppias. Tämä edellyttää toimintamallia kauppiaskasvatuksen perustaksi. Vapaaehtoisten ketjujen tapa hoitaa kauppapaikkojen hankintaa on kauppiaslähtöinen, jolloin yleensä alalla jo toimivat kauppiaat siirtyvät käyttämään liittymänsä ketjun tunnuksia omassa kauppapaikassaan. Hukan (2005, 33) mukaan kauppapaikkatoiminnan jääminen kokonaan kauppiaiden vastuulle osoittaa, ettei ketju ole edennyt ketjuuntumisprosessissaan viidenteen vaiheeseen.

Tässä yhteistyön vaiheessa jäsenkauppiaiden rahoitusta voidaan avustaa lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen sekä tavaraluottojen muodossa. (Hukka 2005, 33).

Ketjutunnettuuden lisääntymisen edellytyksenä on asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen. Markkinoinnin tehtävänä on kehittää ketjusta brändi, jollaisena se halutaan koettavan kohderyhmän keskuudessa ja jolla se erilaistuu kilpailijoista. Tämä voi tarkoittaa yhtäältä oman tuotemerkin tunnetuksi tekemistä. Tämä kuitenkin vaatii pitkäjänteistä työtä ja resursseja. Hukan (2005, 29 - 30) mielestä erikoiskaupalle luontevin ratkaisu on korostaa omia valikoimia ja kehittää ketjun nimeä brändiksi, jolloin yksittäinen kauppiasnimi jopa häviää ketjunimen alta (esim. Tekniset-ketju). Stemma-ketjussa tämä kehitys on edennyt kauppiaskohtaisesti. Osa kauppiaista toimii puhtaasti Stemma-nimen alla, esim. Stemma Heinola. Useimmat, varsinkin pitkään paikkakunnallaan toimineet kauppiaat ovat halunneet säilyttää oman (vanhan) nimensä Stemma-nimen yhteydessä esimerkiksi Stemma Surakka (Joensuu) ja Stemma Kalustehalli (Oulu).

Viimeistään tässä vaiheessa toimintamallin kirjallinen ja systemaattinen tarkentaminen ja kehittäminen eli konseptinmuodostus on tarpeen, samoin velvoittaminen toimintamallin noudattamiseen (Hukka 2005, 31).

Voitonjakokysymykset tulevat eteen, kun ketju alkaa tuottaa voittoa keskusorganisaatioon. Voitto voidaan jakaa useilla eri tavoilla tai jättää tulevien investointien pääomaksi.

Uusien yrittäjien tuloa varten ketju voi valmistautua luomalla mallinnetun, konseptiin parhaiten soveltuvan yrittäjäprofiilin, jota tulee noudattaa uusia ketjukauppiaita valittaessa.

2.5.6 Vertikaalinen yhteistyö

Kuudennen asteen yhteistyön tärkein tunnusmerkki on siirtyminen horisontaalisesta päätöksenteosta vertikaaliseen päätöksentekoon. Mahdollisia askeleita ovat

myös franchising-sopimus, yrityskaupat ja erilaiset fuusiot, joskin vapaaehtoisten erikoiskaupan ketjun piirissä tällaisista ei ole juuri esimerkkejä.

Käytännössä vertikaaliseen päätöksentekoon siirtyminen tarkoittaa sitä, että päätösvalta on siirtynyt kauppialta ja heidän miehittämiltään elimiltä ketjuohjaukselle. Tämä luonnollisesti kaventaa kauppiaiden päätäntävaltaa, mutta onnistuessaan kauppiat menestyvät entistä paremmin (Hukka 2005, 33 – 34).

Franchisingketjussa uusien yksiköiden perustaminen, yhteistyön koordinointi (tukipalvelut jne.), ketjun edun ja toiminnan valvonta sekä konseptin ja ketjujärjestelmän kehittäminen ovat ketjuohjauksen automaattisia tehtäviä (Laakso 2005, 252 – 253). Tästä näkökulmasta franchising-ketjun voi todeta täyttävän kaikki vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessin kuusi vaihetta heti alusta lähtien.

Hukka kuvaa päätösvalan keskittymisen astetta (kuvio 5), jonka vasemmassa laidassa päätöksenteko on demokraattista ja organisaatio löyhä. Oikealle päin siirryttäessä päätöksenteko muuttuu hierarkkisemmaksi ja organisaatio tiiviimmäksi.



Kuvio 5. Päätösvalan keskittyminen ja sitovuus ketjutyypeittäin (Hukka 2005).

2.6 Vapaaehtoisen ketjuuntumisen edut ja haitat

Vapaaehtoiseen ketjuuntumiseen voidaan liittää kauppiaan näkökulmasta sekä etuja että haittoja. Koska näitä on edellisessä luvussa käsitelty laajasti, tyydytään tässä luvussa yhteenvetoon toiston välttämiseksi.

Keskeisimpänä tavoitteena on menestyä paremmin yhdessä kuin yksinään. Ketju-toiminnan tärkeimmät edut liittyvät pääosin hankintoihin ja markkinointiin. Heli-

an kaupan ketjuprojektin tuloksena vapaaehtoisen ketjuuntumisen edut ovat lyhyesti neljänlaisia. Yhteishankinnoissa on mahdollisuus parempiin ostoehdoin, edullisempiin hintoihin sekä sellaisiin tuotteisiin, joita yksin ei olisi mahdollisuus ostaa. Markkinoinnin etuja ovat mm. tunnettuuden lisääntyminen, ammattimainen suunnittelu ja toteutus, valtakunnallinen mainonta ja ketjubrändi. Näin myös pieni yritys voi esiintyä markkinoilla suuryrityksen tavoin. Yhteispalveluiden käyttöönotto tuo kauppiaille yleensä säästöjä. Keskinäinen toiminta lisää tietoutta sitä kautta, että omaa toimintaa voi verrata muihin ketjun jäseniin. Lisäksi ketju yleensä tarjoaa enemmän koulutusta ja neuvontaa edullisempaan hintaan kuin mitä sitä yksittäisenä kauppiana olisi mahdollista hankkia. Kaiken kaikkiaan kauppiaan työsarka suunnittelun ja rutiineihin liittyvien töiden osalta pienenee, kun ketju hoitaa osan näistä. (Hukka 2005, 35 - 36).

Kaupan ketjuprojektissa vapaaehtoisen ketjuuntumisen haittojen nähtiin olevan kolmenlaisia. Ensinnäkin päätösvallan jako keskusyksikön ja yrittäjien kesken koettiin ongelmalliseksi. Kun yksi tärkeimmistä yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista on itsenäisyys ja riippumattomuus ja sitä kautta lopullinen päätösvalta omaa yritystään koskevista asioista, on selvää, että vapaaehtoisissa ketjuissa juuri tämä koetaan ongelmallisena. Myös näkemuserot erikokoisten kauppiaiden välillä nousevat esille. Toiseksi yrittäjien väliset ristiriidat perustuvat usein arvoihin. Näistä arvoriistiriidoista ei yleensä puhuta avoimesti, vaan ne kytevät taustalla. Kolmanneksi ilmeni näkemuseroja siitä, miten ketjutoiminta soveltuu yrittäjän omaan kauppaan sen koon, sijainnin, perussortimentin tai jopa sukupuolen osalta. (Hukka 2005, 36).

Haittoina nähtiin myös mm. ketjumaksut sekä omien vaikutusmahdollisuuksien väheneminen. Kauppiat saattavat kokea ketju-, markkinointi- ja tietoliikennemaksut ylimääräisinä tulonsiirtoina ketjulle, mikä puolestaan vähentää heidän henkilökohtaisia tulojaan (Paulamäki 2007, 81).

2.7 Vapaaehtoisen ketjun johtamisen haasteita

Ketjuyhteistyön lähtökohta on se, ettei se toimi yhdensuuntaisesti – esimerkiksi, että ketjuorganisaatio yksisuuntaisesti pyrkii avustamaan kauppiaan menestymisessä, vaan se on kahden – tai vielä paremmin kolmen kauppa. Sekä ketjuorganisaation, kauppiaan että kuluttajan täytyy tuntea hyötyvänsä yhteistyöstä.

Vapaaehtoisen ketjuuntumisen tavoitteena yksittäisen kauppiaan näkökulmasta on oman tuloksen tekeminen ja turvaaminen. Mikäli ketjuuntumisen avulla on mahdollista varmistaa tämä, ovat kauppiaat valmiita luopumaan pitkälti omasta päätösvallostaan (Mitronen 2002, 289). Toisaalta silloin kun päätösvaltaa siirretään omista käsistä, ketjuohjauksen tietotaitoon kohdistuvat suuret paineet (Hukka 2005, 37). Hän (2005, 42) painottaa myös, ettei ketju voi kehittyä pelkästään kauppiaiden tahdon pohjalta, vaan ammattijohtajan rooli on merkittävä. Tämä on mahdollisesti yksi ristiriitojen aiheuttaja vapaaehtoisissa ketjuissa.

Kauppiaan menestymiseen vaikuttavat ketjustrategian selkeys ja sen viestiminen, palkitseminen, kauppiaan lisäarvon viestiminen ja markkinointimaksut (Kasila 2009, 74). Vaikka ketjusopimus määrittelee yhteistyön periaatteet, tämä ei vielä varmista verkoston tehokasta ja laadukasta toimintaa. Yrittäjäraakenteiset ketjut saattavat toimia tehottomasti eikä ketjun tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetä täyspainoisesti. Oman edun tavoittelu ei ole tässä mallista vierasta. (Kautto & Lindblom 2005, 49 - 50). Hukka (2005, 69) jopa väittää, että osalle yrityksistä ketjun liiketoiminta on vain sivutoimintaa, jossa oman yrityksen menestyminen on keskeisintä.

Hybridimallilla toimivan ketjun toimintamallin tulee perustua yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistämiseen. Tämän edellytyksenä on kokonaisuuden optimointi, selvät pelisäännöt, normit ja toiminnan kurinalaisuus. Mitronen (2002, 363) esittää hybridioorganisaation tulevaisuuden normeiksi selväsanaisesti seuraavaa:

- 1) Puheoikeus on vain niillä, jotka tekevät, mitä on sovittu tehtäväksi. Puheoikeutta ei saa rahalla.
- 2) Kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet. Muilta voi vaatia saman verran kuin itse pystyy toteuttamaan.

- 3) Kakusta ei voi syödä vain rusinoita. Yhteistyön eduista nauttivat ne, jotka ovat osallistuneet niiden tuottamiseen. Vapaamatkustajia ei sallita.
- 4) Toisten yksilöllisyyden, osaamisen ja ammattitaidon kunnioittaminen on tärkeää. Ketju vaatii myös toisiin luottamista.
- 5) Pelisäännöt ovat noudattamista varten. Ne ovat sitä varten, että tiedetään, miten muut käyttäytyvät.

Nämä säännöt voisi raamittaa jokaisen ketjukauppiaan huoneentauluksi.

Mitrosen (2002, 18) tutkima hybridioorganisaatio määritellään sellaiseksi organisaatioksi, jossa ilmenee kolme yritystoiminnan ohjausjärjestelmää: markkinat, hierarkiat ja verkostot. Keskeinen ongelma on tehokkaan toiminnan edellyttämän keskitetyn päätöksenteon, koordinaation ja kontrollin sovittaminen yhteen yksityisten ja itsenäisten kauppiaasyrittäjien toimintojen kanssa, kun ketjut

- 1) toimivat vapailla markkinoilla tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa
- 2) ovat keskitetysti ja hierarkkisesti ohjattuja
- 3) toimivat kauppiaiden keskinäisesti muodostamien verkostojen ja niiden menettelytapojen mukaisesti

Mikäli vapaaehtoista ketjua johdetaan hybridioorganisaatiomallia soveltaen, täytyy jokaista kolmea toiminta-aluetta käsitellä erikseen johtamisen näkökulmasta. Vapaaehtoisissa ketjuissa markkinaverkosto-ohjausjärjestelmä näyttäisi olevan hallitseva (Mitronen 2002, 127). Jos vapaaehtoista ketjua johdetaan hybridioorganisaatiomallin mukaisesti, tarvitaan siihen monenlaisia johtamistoimintoja, mm. vahvaa leadership-osaamista. Useiden johtamismallien käyttö saattaa kuitenkin johtaa tehottomuusloukkuun (Mitronen 2002, 333 - 342).

Ketjun tiivistymisen edellytyksenä on johdon hierarkiaan perustuva ohjaus – tätä osa-aluetta tuleekin kehittää vapaaehtoisissa ketjuissa voimakkaasti. Tässä punnitaan ketjujohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten arvovalta ja auktoriteetti. Toisaalta vapaaehtoisissa ketjuissa ketjujohtaja on osa myös ketjun muodollista organisaatiota. Näiden kahden roolin yhteensovittaminen saattaa olla haasteellista, kun hallituksen jäsenet ovat samoja kauppiaita, joita ketjujohtaja pyrkii johtamaan hierarkkisesti. Tässä tilanteessa esimies-alaisuudet ovat vaikeasti määriteltävissä. Näyttäisikin siltä, että onnistumisen taustalla on ketjuohjauksen ja kauppiaiden

välinen luottamus sekä keskinäinen riippuvuussuhde (Mitronen 2002, 281). Mo-lemminpuolisen luottamuksen ansiosta osapuolet sietävät lyhytaikaisia epämukavuuksia, koska tietävät asioiden korjaantuvan pitkällä aikavälillä (Dunne & Lusch 1999, 164).

Vahvan luottamuksen vallitessa Mitronen (2002, 289) toteaa tutkimuksessaan, että kauppiat ovat valmiita tekemään lähes mitä tahansa ”jos voin luottaa aidosti ketjuohjaukseen, olen valmis uhraamaan oman etuni kokonaisuuden eteen”.

Hukka (2005, 116) toteaa omasta kokemuksestaan, ettei erikoiskaupan ketjuissa tapahdu todellista muutosta ilman ketjuohjauksen voimakasta ohjausta. Tämä puolestaan tukee Mitrosen näkemystä siitä, että ketjujohtajan henkilökohtaisilla kyvyillä on mahdollisuus vaikuttaa ketjun kehittymiseen.

Liiketoiminnan muuttaminen ketjuliiketoimintamallin mukaiseksi on vaativa prosessi. Mitronen (2002, 311) toteaa, että yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistäminen on vaikea asia, kun itsenäisten yrittäjien toiminnassa korostuu oman edun tavoittelu eli oman tuloksen maksimointi toisten kustannuksella. Taustalla on muutosvastarintaa, jossa keskeiset vaikuttajat haluavat säilyttää nykyiset toimintatavat. Taustalla voi olla myös yrityksen luottamustehtävissä toimivien henkilöiden omien yritysten eduntavoittelu. Vanhoista asenteista, toimintatavoista ja erilaisista rasitteista ja riippuvuuksista vapautuminen voi vaatia myös henkilövaihdoksia ketjujohdossa ja hallituksessa (Kautto ym. 2008, 73 - 74). Muutoksen läpivieminen on vaikeinta sellaisissa yrityksissä, joiden hallintoelimissä keskeiset vaikuttajat ovat samanaikaisesti yrityksen osakkaita ja asiakkaita (D’Aunno, Succi & Alexander 2000, Kautto ym. 2008, 74 mukaan.) Nämä väitteet pätevät poikkeuksetta vapaaehtoisiin ketjuihin, joiden hallintoelimet ovat kauppiaiden miehittämiä.

Uuden liiketoimintamallin ymmärtäminen ja hyväksyminen on menestymisen edellytys. Uusi ajattelumalli täytyy sisäistää myymälätasolla. (Kautto ym. 2008, 75). Vapaaehtoisissa ketjuissa sitouttaminen ei ole helppoa. Siksi tärkeää on luoda ymmärrystä ja myönteinen vuorovaikutussuhde, antaa oikeita tietoja, perustella tosiasiat sekä valmentaa ja kouluttaa (Kautto ym. 2008, 134 - 135). Lisäksi käyttöön kannattaa ottaa erilaiset kannustimet ja sanktiot (ed. 172 - 173). Mitrosen

mukaan (2002, 314 - 318) voidaan puhua myös ohjausvajeesta, mikäli ketjujohdolla ei ole käytössään riittäviä sopimuksia eikä mekanismeja. Ohjausjärjestelmässä pitäisi pyrkiä kannustamaan ja palkitsemaan aktiivista myynninkehittämistä ja asiakaslähtöistä toimintaa, ei ensisijaisesti tuloksen tekemistä. Järjestelmässä tulee olla sanktioita ja keinoja, joilla huonoon toimintaan voidaan puuttua. Itsenäisen yrittäjän tapauksessa oman tuloksen tekeminen on kuitenkin keskeisin kannustin, jota ei kyetä voittamaan hierarkkisilla kannustinjärjestelmillä (Mitronen 2002, 325).

Radikaalin muutoksen läpivientiin tulee varata aikaa noin viisi vuotta. Uuden mallin tulokset tulevat todennäköisesti viiveellä, joten muutoksen läpivientiin tarvitaan vahvaa uskoa ja näkemystä siitä, että uusi malli parantaa liiketoiminnan tuloista ja asiakasarvoa (Kautto ym. 2008, 77).

Franchisingketjun johtamisessa ketjun jäsenten sitouttaminen konseptiin ja ketjuyhteistyöhön on ketjuohjauksen tärkein tehtävä, sillä sitoutuminen varmistaa menestymisen edellytykset kaikille ketjun jäsenille ja ketjutoiminta on tuloksekasta (Laakso 2005, 253). Hyvin johdetussa ketjussa jäsenet toimivat kurinalaisesti, mutta hyvässä hengessä, eivätkä ketjukuri ja ketjuhenki ole toistensa vastakohtia. Laakson (2005, 261) mukaan avointa kahdensuuntaista kommunikaatiota, henkilökohtaisten kontaktien merkitystä ja ketjuohjauksen läsnäoloa kentällä ei voi koskaan korostaa liikaa. Tätä kautta ketjuohjauksen osaaminen ja arvostus lisääntyvät. Väistämättä eteentulevia konflikteja voidaan parhaiten välttää tiiviillä yhteydenpidolla ketjuohjauksen ja kauppiaiden välillä. Näin konfliktit eivät pääse syntymään huomaamatta ja niihin voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa. (Dunne & Lusch 1999, 166 – 167.)

Konkreettisen tuloksenteon ja menestyksen lisäksi kauppiastyytyväisyyteen vaikuttavat myös kauppiaan paikka ketjuyhteisössä, toimintavapaus sekä neuvotteluvälittäjä. Leadership-toimilla voidaan parantaa tiedon läpinäkyvyyttä sekä oikeudenmukaisuutta, joiden merkitystä korostetaan kovien faktojen ohella. Kauppiaan ketjusitoutumiseen vaikuttavat muiden kauppiaiden mielipiteet (Paulamäki 2007, 66), saman toteaa tutkimuksessaan myös Mitronen (2002). Hukan mukaan (2005, 149) kauppiat ovat ”herkkiä reagoimaan kysymyksiin, jotka liittyvät ilmapiiriin,

oikeudenmukaisuuteen, ketjuohjauksen kannanottoihin ja puheisiin sekä kauppiastovereiden kannanottoihin”. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että kauppias haluaa yleensä olla sekä hyväksytty että arvostettu. Tähän tosiasiaan peilaten leadership-taidoilla on suuri merkitys, sillä niiden avulla vaikutetaan suoraan motivaatioon, asenteisiin ja sitä kautta sekä tuottavuuteen että tehokkuuteen. Ketjun johtamisen tavoitteena saattaakin olla kauppiastyytyväisyyden saavuttaminen. Tämä on ymmärrettävää, kun kauppias on sekä esimies että alainen. Ketjujohdon rooli muodostuukin ennemmin mahdollistavaksi ja palvelevaksi kuin käskyttäväksi ja valvovaksi organisaatioksi, jossa täytyy olla tilaa myös kauppiaiden keskinäiselle ja ketjujohdon kanssa tapahtuvalle sosiaaliselle kanssakäymiselle. (Hukka 2005, 150 - 151).

Tyypillistä vapaaehtoisten ketjujen ketjuohjaukselle on resurssipula, minkä vuoksi niiden palvelut eivät välttämättä kata kaikkia kilpailukyyn kannalta oleellisia osa-alueita (Koukkari 2003, 37). Toisaalta ketjuyrittäjät ovat useimmiten pk-yrityksiä, joilla ei ole kovin suuria omia voimavaroja liiketoimintansa kehittämiseen (Hukka 2005, 155).

2.8 Vapaaehtoisen ketjuliiketoiminnan kehittämisehdotuksia

Hukka (2005, 160 - 161) kirjaa kattavan joukon erikoiskaupan ketjuliiketoiminnan kehittämisehdotuksia Helian kaupan ketjuprojektin tuloksena. Ainakin seuraaviin asioihin voisi kiinnittää huomiota ketjuyhteistyötä tiivistettäessä:

- mahdollisimman avoin tiedottaminen
- ostamisen vapaus on säilytettävä vapaaehtoisissa ketjuissa keskitetyn ostotoiminnan rinnalla
- kokonaisvaltaista toimintamallia kehitetään koko ajan ulkopuolisen avun turvin
- ketjuhallitukseen nimetään asiantuntijajäseniä
- kilpailuetujen täsmällinen määritys
- mallinnettu, konseptiin parhaiten soveltuva yrittäjäprofiili uusille kauppiaille

Hukka (2005, 157 - 158) peräänkuuluttaa uudenlaisten markkinointimallien luomista. Markkinointia tulisi kehittää suhdemarkkinoinnin ja uudenlaisen asiakkuusajattelun suuntaan. Palvelun rooli ja sen sisältö tulisi selvittää ketjun mahdollisena kilpailuetuna. Kaiken kaikkiaan Hukka näkee kysyntälähtöisen markkinointitavan tavoiteltavana. Hänen mukaansa ketjut pyrkivät nykyisellään antamaan mielikuvan yhdenmukaisesta tarjonnasta perinteisellä hintakampanjoinnilla, vaikka niiltä voisi odottaa esim. suhdemarkkinoinnin keinojen tehostetumpaa käyttöä (2005, 91). Home (Hukka 2005, 64) peräänkuuluttaa liikeideoiden uudistamista aidosti kuluttajalähtöisiksi. Ketjujen tulee keskittyä ydinosaamiseensa ja arvon tuottamiseen kuluttajalle.

Franchisingmallin vahvuuksina Hukka näkee:

- franchisingmalli vastuuttaa konseptin ja sen kehittämisen yksiin käsiin
- kilpailunrajoittamislaki antaa vertikaaliselle ketjumallille paremmat toimintaedellytykset
- franchisingketjun hierarkia on vapaaehtoista ketjua vankempi

Yhteenvedojen lopuksi Hukka kuitenkin toteaa, että vapaaehtoista ketjua on hyvin vaikea kehittää franchisingketjun suuntaan.

Vapaaehtoisen ketjun johtamiseen ja kehittämiseen näyttää siis sisältyvän paljon haasteita. Ensimmäinen askel ketjukonseptin kehittämiseksi on ketjuliiketoimintamallin valinta. Yleensä ketjun verkoston rakennevaihtoehto on valmiina. Sopimusperusteisen, kauppiasvetoisen ketjun kehittäminen vapaaehtoisen ketjuuntumisprosessin mukaisesti täysin esimerkiksi viidenteen vaiheeseen, franchisingketjusta tai yksiomisteisesta ketjusta puhumattakaan, vaatii ketjujohdolta pitkäjänteisiä ponnistuksia. Aikaa tähän muutokseen tulee varata useita vuosia ja työhön tarvitaan todennäköisesti myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Tarkkaan on myös harkittava, miten pitkälle ketjuyhtenäisyyttä yleensäkin on tarpeen viedä, sillä eri ketjut toimivat eri tehokkuusasteella ketjuuntumisen vaiheesta riippumatta. Lisäksi ketjuetuihin liittyy aina myös ketjuhaittoja, jotka kauppiaiden tulee itse arvottaa.

3 KAUPPIAAN TOIMINTAVAPAUS JA SITOUTUMINEN

Kauppiaan toimintavapautta ja agenttiteoriaa käsitellään lyhyesti tässä luvussa, koska yksi suurimmista syistä yrittäjäksi ryhtymisessä on halu itsenäiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Ketjuliiketoiminnassa kauppias kuitenkin joutuu luovuttamaan osan autonomiastaan ketjuohjaukselle. Agenttiteoriaa lähestytään toiminnan valvonnan näkökulmasta ja siihen mahdollisesti liittyvää vapaamatkustajuutta.

3.1 Kauppiaan toimintavapaus

Mannermaan tutkimus K-kauppiaan asemasta vuodelta 1989 (Paulamäen 2007, 7-8 mukaan) sopii hyvin kuvaamaan myös Stemma-kauppiaan dilemmaa lähes täydellisen itsenäisyyden ja tiukemman ketjukurin välillä. Mannermaa toteaa, että pyrkimys itsenäiseen asemaan on yrittäjille ja organisaatioille tyypillistä. Molemmat joutuvat kuitenkin luopumaan osasta autonomiaansa yhteistyön etuja ja hyötyjä tavoitellessaan.

Mannermaan (Paulamäen 2007, 8 – 11 mukaan) luoman tulkinta-avaimen avulla voidaan tulkita yksittäisen pienyrittäjän näkemystä itsenäisyydestään. Tähän kuuluu kolme dimensiota, jotka ovat

- toimintavapaus (vapaus toimia kauppiana myymälässään)
- neuvotteluasema (keskusliikkeen asiakkaana)
- sananvalta (keskusliikkeen perustajana ja omistajana)

Mannermaa tutki näistä tarkemmin toimintavapautta, joka voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena. Positiivisena koettu vaikuttaminen tarkoittaa vaikuttamista kauppiaan toivomaan suuntaan, negatiivinen päinvastoin. Tutkimuksen lopputuloksena oli, että kauppias voi olla riippuvainen keskusliikkeestä, jonka vaikutusmahdollisuudet voivat olla suuret, mutta tästä huolimatta kauppias voi kokea omaavansa suuren toimintavapauden. Paulamäki (2007, 3) tukee Mannermaan esittämää tulosta omaan K-kauppiaskokemukseensa vedoten niin, että kauppiaille on tärkeämpää toimintavapaus omassa kaupassaan kuin saada määrätä Keskon toiminnasta saatikka neuvotella ostoehdoista Keskon kanssa.

Mitronen (2002, 287) on samoilla linjoilla Mannermaan ja Paulamäen kanssa. Hänen väitöskirjaansa varten tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että kauppojen operatiivisen autonomian tarve on selvästi suurempi kuin strategisen autonomian tarve. Toisin sanoen kauppiat eivät niinkään välitä suurista linjoista niin kauan kuin heidän operatiiviseen toimintaan ja itsenäisyyteen ei puututa.

3.2 Agenttiteoria

Mitronen (2002, 25) käytti tutkiessaan K-ryhmän ohjausjärjestelmiä apunaan agenttiteoriaa. Agenttiteorian näkökulmasta voidaan tarkastella myös päämiehen eli ketjuohjauksen ja agentin eli kauppiaan välistä sopimussuhdetta ja toimintaa. Agenttiteorian pääkysymys on, saako päämies agentin toimimaan haluamallaan tuotokseen tai käyttäytymiseen perustuvalla palkitsemisjärjestelmällä. Ns. agenttiongelmiä ovat

- 1) päämiehen ja agentit erilaiset tavoitteet ja käsitykset tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen liittyvät riskit (esimerkiksi kauppiaan pyrkimys maksimoida taloudellinen tulos ja päämiehen pyrkimys maksimoida myynti)
- 2) päämiehen vaikeus valvoa agentin toimintaa
- 3) päämiehen vaikeus mitata agentin toimintaa

Lisäongelman tähän tuo se, ettei agentti aina voi vakuuttua päämiehen tarkoituksesta ja sopimusten noudattamisesta.

Agenttiteorian malleissa oletetaan, että agentti näkee enemmän vaivaa tehtävänsä suorittamiseen, jos palkitseminen on riippuvainen tuotoksen määrästä. Ne korostavat luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista, jotka luovat arvoa organisaatiokenteille. (Paulamäki 2007, 56.) Eisenhardt (1989, 58) esittääkin kysymyksen: ”Is a behavior-oriented contract (e.g. salaries, hierarchical governance) more efficient than an outcome-oriented contract (e.g. commissions, stock options, transfer of property rights, market governance)?” Eisenhardt vastaa kysymykseensä, kun päämiehen ja agentin välinen sopimus on tuotosperusteinen, agentti käyttäytyy todennäköisesti päämiehen toiveiden mukaisesti. Paulamäen (2007, 65) näkemyksen mukaan Keskon perimien maksujen perustuminen prosenttimäärään liikevai-

dosta lienee tehokkaampaa kuin kiinteä maksu. Kun päämies pystyy tarkistamaan agentin käyttäytymistä, agentti käyttäytyy todennäköisesti päämiehen toiveiden mukaisesti. Jälkimmäisestä voisi esittää hypoteesin, että vapaaehtoisten ketjujen haluttomuus yhteispalveluihin, lähinnä yhteisiin tilipuitteisiin ja tietojärjestelmiin, johtuu juuri tästä syystä. Paulamäki (2007, 66) tosin toteaa, että Keskon kannattaa periä kiinteitä maksuja kauppiailtaan parantuneen valvonnan myötä. Mitronen (2002, 26) puolestaan kysyy, riittääkö suoritusavoitteiden määrittely vai pitääkö käytännön toiminta määrittellä tarkasti.

Yhteistyössä olevilla osapuolilla on erilainen suhtautuminen riskinottoon. Vapaaehtoisen ketjuuntumisen ollessa kyseessä ongelman voidaan nähdä olevan kaksitahoinen - ensinnäkin ketjuohjaus vastaan kauppiaskenttä. Stemman tapauksessa ketjuohjaus vs. kauppiaskenttäasetelmaa ei itse asiassa pitäisi syntyä, koska Stemma on profiloitunut kauppiaitaan palvelevaksi yksiköksi, jonka tarkoitus ei ole tuottaa voittoa. Mikäli voittoa syntyy, se käytetään kauppiaiden hyväksi esim. erilaisina alennuksina. Toisin sanoen ketjuohjaus ei hyödy tuloksesta. Toisaalta kauppiat ovat jonkinlaisessa kilpailutilanteessa keskenään. Mitrosen (2002, 433) esittämässä Andiamo-kauppiaiden toimintaympäristöstä tehdystä mind map -esityksessä kauppiaiden välinen kilpailu ja kateus on mainittu ”ääneen”. Tämä voi myös olla yksi syy sitoutumattomuuteen. Epävarmuus siitä, hyötyvätkö ehkä muut jopa itseä enemmän, tuntuu merkittävältä. Tästä voi juontaa ajatus, että jokainen tekee parhaansa omaan pussiinsa eikä altistu hyödyttämään muita. Tämä kullminoituu erikokoisten myymälöiden välisinä ristiriitoina.

Franchisingkirjallisuudessa agenttiteoriaa on käytetty paljon. Lal (Paulamäen 2007, 60 mukaan) toteaa, että franchisingjärjestelyt antavat franchising-antajalle mahdollisuuden tarkkailla franchising-ottajaa. Franchising-ottajalla on kuitenkin enemmän vapauksia päättää markkinointimixistä kuin tiukasti ketjuohjatuissa järjestelmissä.

Agenttiongelmana voidaan nähdä myös kauppiaan halu olla mukana ketjussa vapaamatkustajana. Tämä tarkoittaa sitä, että kauppias haluaa hyötyä ketjuyhteistyöstä oman edun tavoittelun nimissä niin, ettei hän kuitenkaan hoida omia taloudellisia ja/tai muita velvoitteitaan ketjun suuntaan. (Eisenhardt 1989). Näitä muita

velvoitteita ovat yleisimmin sitoutuminen ketjumallistoon ja yhteismarkkinointiin, mutta myös tavaramerkin käyttö. Vapaamatkustajat heikentävät ketjun kykyä tuottaa palveluita muille ketjun jäsenille. (Rokkan & Buvik 2003, 248).

Rokkan & Buvik (2003) totesivat tutkiessaan pohjoismaalaisia vapaaehtoisia ketjuja, mikäli vapaaehtoisessa ketjussa on paljon jäsenyrityksiä, vapaamatkustajuus on helpompaa. Suuressa ketjussa yksittäinen yritys pystyy helpommin säilyttämään vapaamatkustamisesta johtuvia kuluja muiden maksettavaksi. Vapaamatkustajuus kuitenkin vähenee, mikäli ketjulla on riittävät tietojärjestelmät seurata kauppiaan toimintaa. Jos kauppiaan ja ketjuohjauksen välillä vallitsee vain vähän intressiristiriitoja, vapaamatkustajuus on epätodennäköisempää, samoin tilanteissa, joissa kauppiaa on riippuvainen ketjijäsenyydestä. Toisin päin, kun ketju on pikemminkin riippuvainen kauppiaasta, kauppiaa käyttää tilannetta todennäköisemmin hyväkseen. Tästä syystä Rokkan & Buvik suosittelevatkin, että vapaaehtoisissa ketjuissa uusien jäsenten valintaan pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Ketjuohjaukselle oman haasteensa asettavat kauppiaista ketjun sisälle muodostuvat viralliset tai epäviralliset ryhmittymät, joista osa saattaa myös ajaa omia etujaan. (Rokkan & Buvik 2003, 253 – 255.) Tämä ilmeisesti ei ole harvinaista löyhästi johdetuissa vapaaehtoisissa ketjuissa, varsinkin, jos näiden hallitukseen ei kuulu ulkopuolisia jäseniä.

3.3 Motivointi ja sitoutuminen

Motivaatiota on tutkittu 1950-luvulta lähtien, jonka jälkeen on luotu useita motivaatioteorioita selittämään ihmisten käyttäytymistä. Luthans perusti oman motiivointimallinsa yksinkertaiseen sääntöön: myönteiset palkkiot ja huomiot toivotusta toiminnasta johtavat todennäköisesti suoritustason paranemiseen, kun taas ei-toivotusta käyttäytymisestä tulee seurata rangaistus. Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus ja se saa aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen lisää uskoa, riskinottohalua ja sitoutumista. Negatiivinen palaute nostattaa parhaimmillaan taistelutahtoa, mutta se saattaa myös lamaannuttaa. Jos työstään ei saa minkäänlaista palautetta, saatetaan se tulkita niin, ettei työllä ole arvoa. Esimies voi siis palautteellaan vahvistaa alaiensa uskoa kykyihinsä ja kehittymisen

mahdollisuuksiin. Motivaatiota lisäävät selkeä, saavutettavissa oleva tavoite, hyväksytyihin kriteereihin perustuva säännöllinen tulosten arviointi, avoin palaute, ohjaava tuki, kannustava palkkaus sekä sopiva työmäärä. (Viitala 2004, 160 - 162). Mitrosen (2011) mukaan millään muulla palkitsemistavalla ei löydy samaa motivaatiota kuin yrittäjyydestä.

Sitoutuminen on käsitteenä laajempi kuin motivaatio. Viitalan mukaan (2004, 162) se kuvaa työelämässä sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämänsä ja toisaalta itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä käyttäytymisessä: miten paljon yksilö on valmis tekemään ns. ylimääräistä työtä yrityksen hyväksi, miten yksilö hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot ja haluaa ponnistella niiden puolesta sekä miten tärkeänä yksilö pitää jäsenyytensä säilyttämistä organisaatiossa (myös Stoel 2002, 52). Yksilön voi korvata yhtä lailla sanalla kauppias, kun puhutaan ketjuuntumisesta, ja peilata sitoutumista Viitalan esittämistä näkökulmista.

Sitoutumiseen liittyvät asennetekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

1. Tunneperäiset tekijät eli tunne yhteisöön kuulumisesta
2. Käyttäytymistekijät eli käsitys yhteisöstä lähtemiseen liittyvistä riskeistä ja taloudellisista menetyksistä
3. Tiedolliset tekijät eli vastuun- ja velvollisuudentunne

Tutkimusten mukaan työ itsessään saattaa sitouttaa enemmän kuin esimerkiksi työolot, palkkiot tai esimiehen toiminta. Varsinkin itsenäisen työn on todettu lisäävän sitoutumista. Tunnetason tekijät vaikuttavat eniten työsuoritusten laatuun. Myös osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon edistävät sitoutumista. (Viitala 2004, 163).

Stoel (2002, 51) tutki amerikkalaisia vapaaehtoisia rautakauppaketjuja ja sitä, vaikuttaako ketjun jäsenyritysten määrä jäsenten ryhmäsamaistumiseen ja kauppiaiden väliseen kommunikaatioon. Yleensä ryhmän suuri koko vaikuttaa negatiivisesti ryhmädynamiikkaan. Stoel totesi kuitenkin tutkimuksessaan, ettei mikään näistä vaikuttanut vapaaehtoisen ketjun toimintaan negatiivisesti. Ryhmäsamaistuminen on erityisen tärkeää, koska se viestittää, miten syvästi kauppiaat ovat

sisäistäneet vapaaehtoisen ketjun identiteetin. Tämä identiteetti auttaa ketjua erottautumaan kilpailevista ketjuista.

Ryhmäsamaistumisen tunnetta kannattaisi Stoelin (2002, 59) mukaan vahvistaa nykyisten kauppiaiden keskuudessa. Vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ketjukauppiat ovat tyytyväisiä ja tuottavia. Tällaiset kauppiat ovat vapaaehtoisen ketjun pitkäjänteisen kehityksen kannalta korvaamattomia. Tätä tietoa voi hyödyntää myös uuskauppiashankinnassa.

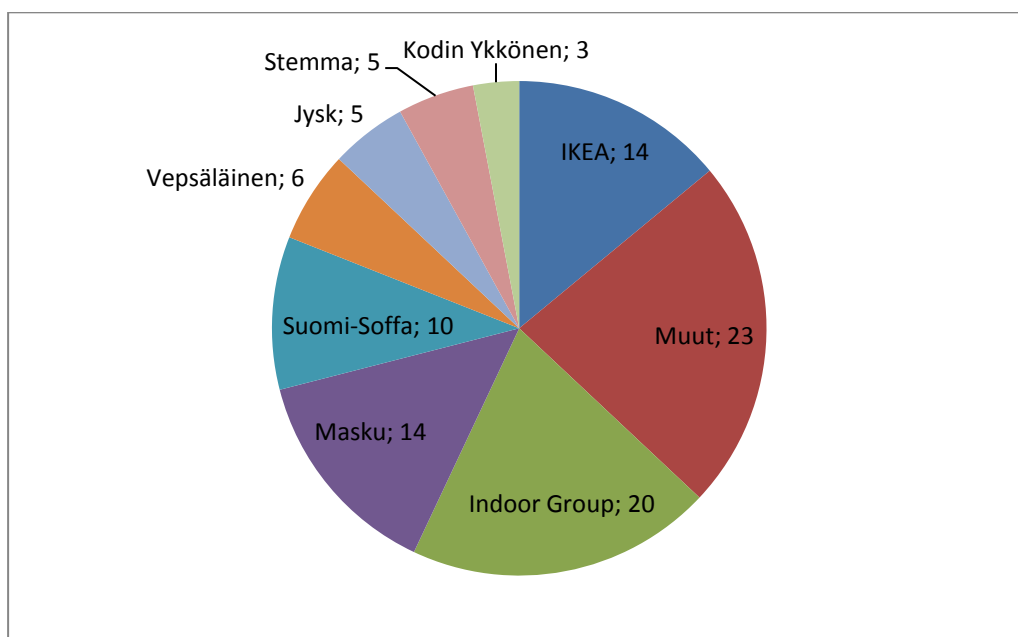
4 HUONEKALUKAUPPA JA STEMMA-KETJU

4.1 Huonekalukauppa toimialana

Huonekalukauppa on ollut suuressa murroksessa viimeiset kymmenen vuotta. Vielä 1990-luvulla asetelmat olivat melko stabiilit: markkinoilla hallitsivat Isku, Asko, Sotka, Stemma, Masku ja Vepsäläinen.

Sisustusbuumi lähti vahvaan nousuun 2000-luvun alkupuolella, jonka tiimoilta markkinoille tuli kokonaan uusia ketjuja ja siinä samalla ala myös kansainvälistyi. Uudet ketjut laajensivat kilpaa toimintaansa kasvattaakseen markkinaosuuttaan. Monet näistä seikoista johtivat rajuun markkinaosuustaisteluun ja epäterveeseen markkinointiin. Suomi-Soffan toiminta käynnistyi näkyvästi vuonna 2003 ja se hakeutui konkurssiin vuonna 2011. Koti-Idea perustettiin 2006 ja se hakeutui konkurssiin Suomi-Soffaa vuotta aiemmin. Isku on menettänyt kilpailukykyään ja IKEA laajentaa myymäläverkostoaan. Indoor Group syntyi vuonna 1999 Askon ja Sotkan siirryttyä ensin pääomasijoittajalle ja myöhemmin Keskolle. Finnlandia Kalustemaailma tekee parhaillaan tuloaan Ruotsista Maskun rinnakkaisketjuksi. Mielenkiintoista on myös, kiinnostaako Suomi lähitulevaisuudessa ulkomaisia ketjuja. Tämä on mahdollista, kun nykyiset toimijat hakeavat uusia kumppaneita, kun kilpailu kiristyy.

Vuoden 2007 huippulukemista alan yhteenlaskettu tulos on ollut nyt useita vuosia tappiolla. Koko huonekalukaupan liikevaihto vuonna 2009 oli 793 miljoonaa euroa ilman sisustustuotteita. Vertailun vuoksi huonekalualan liikevaihto sisustustuotteet mukaan lukien oli 1.030 miljoonaa euroa. Vuoden 2010 huonekalukaupan (sis. sisustustuotteet) arvo kasvoi 4,4 % 1.076 miljoonaan euroon. Tästä huolimatta noin joka toisen alan yrityksen liikevaihto pieneni. Huonekalukaupan myynti kasvoi tammi-helmikuussa 2011 vajaan 9 % edellisen vuoden vastaavasta ajasta ja ala uskoo myös katteiden parantuvan, kun kilpailu suurilla alennusprosentteilla vähenee (Kauppalehti 1.6.2011). Viimeisimmät Suomen huonekalukauppa ry:n julkistamat tilastot ovat kuitenkin vuodelta 2009 eikä tätä työtä kirjoitettaessa ollut käytössä vuoden 2010 markkinaosuustietoja.



Kuvio 6. Huonekalukaupan markkinaosuudet 2009 (sis. huonekalut). Liikevaihto 793,1 milj. €. Suomen Huonekalukaupan Liitto ry.

Huonekalukauppa on keskittynyt sekä kotimaisille että ulkomaisille ketjuille. Huonekalualan myynnistä 80 % tulee suurimpien ketjujen kautta (Kauppalehti 1.6.2011). Nimetyistä ketjuista Indoor Groupilla oli vuonna 2009 20 % markkinaosuus. Maskulla oli samoin kuin IKEA:lla (jolla vain neljä myymälää, tilanne 11/2011) 14 % markkinaosuus. Suomi-Soffa onnistui nousemaan viidessä vuodessa aggressiivisen markkinointinsa ansiosta neljänneksi suurimmaksi toimijaksi 10 % markkinaosuudellaan. Suomi-Soffan 80 miljoonan euron liikevaihto on nyt siis mahdollisesti muiden jaettavana. Tosin Indoor Groupin toimitusjohtaja Jussi Mikola ounastelee aggressiivisen markkinoinnin saattaneen aiheuttaa markkinoille kysyntäpiikin, joka nyt on jäänyt pois kyseisten ketjujen lopetettua toimintansa (Jaakkola 2011, 18.) Jyskillä, Vepsäläisellä ja Stemmalla oli 5-6 % markkinaosuus. Huomattavaa on, että alan suurin toimija oli ”Muut” 23 % markkinaosuudella. ”Muihin” lukeutuvat mm. Isku Koti Oy, Laatukalustajat, Stockmann, Kruunukaluste, Lundia, ketjuuntumattomat huonekaluliikkeet sekä huonekaluja myyvät marketit ja halpatavaraketjut. Huonekalukaupan markkinaosuudet ovat kahden vuoden kuluttua varmuudella toisennäköiset kuin vuoden 2009 luvut. Pienten ketjuuntumattomien huonekaluliikkeiden myynti laskee todennäköisesti edelleen.

Nykyisin myös yksiomisteiset ketjut muuttavat omia yksiköitään franchising-vetoisiksi perusteluinaan, että yrittäjyys tuo lisää motivaatiota. Huonekaluketjuista esimerkiksi Maskulla on sekä omia, kauppiasvetoisia että franchisingmallilla toimivia myymälöitä. Myös Sotkalla on franchisingkauppiaita. Iskulla on omien myymälöiden tukena kauppiasverkosto, jossa itsenäisillä kauppiailta on oikeus myydä myös Iskun tuotteita. Taulukosta 2 käy ilmi huonekalukaupan ketjuuntuminen.

	Yksiomisteinen ketju	Franchising-ketju	Vapaaehtoinen ketju	Itsenäiset kauppiaat
Asko	x			
IKEA	x			
Isku	x			x
Jysk	x			
Kodin Ykkönen	x			
Kruunukaluste	x			
Laatukalustajat			x	
Masku	x	x		x
Sotka	x			
Stemma			x	
Vepsäläinen	x			

Taulukko 2. Suomen huonekalukauppa ketjuuntumisen näkökulmasta (tilanne 11/2011).

Huonekalukaupat kuuluvat erikoiskaupan alan vähittäiskauppoihin, joiden vahvuuksina usein pidetään henkilökohtaista palvelua, asiantuntevuutta sekä laajaa valikoimaa ja suppeaa lajitelmaa (Morgenstein & Strongin 1992, Koukkarin 2003, 11 mukaan). Suomessa erikoistavarakaupan ryhmittyminen ei ole yhtä voimakasta kuin päivittäistavarakaupan ja monilla erikoiskaupan toimialoilla vapaaehtoisten

ketjujen osuus onkin huomattava (Salonen & Vahvaselkä 1994, Koukkarin 2003, 14 mukaan). Suomen erikoiskauppa perustuu pienyrittäjävetoiseen myymäläverkoon ja valtaosa erikoiskaupoista onkin omistajien vetämiä itsenäisiä yrityksiä. Ketjumyymälöistä suuri osa kuuluu vapaaehtoiisiin ketjuihin. (Koukkari 2003, 17).

Stemma-ketjussa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen 10 vuoden aikana. Sekä Masku että Tasokaluste (myöh. osa Koti-Ideaa) kuuluivat aikanaan Stemma-ketjuun. Kuvaavaa tässä onkin, miten suhteellisen suuret, kasvavat monimyymäläliikkeet kokevat vapaaehtoiseen ketjuun kuulumisen rasitteena. Tähän syynä saattaa olla korkea vaadittava sitoutumisen aste, yrittäjien keskinäiset omistussuhteet ketjussa sekä demokraattisen päätöksenteon vaikeus erikokoisten myymälöiden välillä. Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että suuret haluavat luoda omia linjojaan, kun taas pienet yritykset hakevat ketjusta turvaa.

Viimeisen reilun viiden vuoden aikana huonekalukaupan neliöt ovat kolminkertaistuneet. Uusia, usean tuhannen neliömetrin myymälöitä on perustettu kaupunkien liepeille, joko omiin kiinteistöihin tai kauppakeskittyymiin. Tällä hetkellä paljon neliöitä on tyhjillään Suomi-Soffan ja Koti-Idean poistuttua markkinoilta. Huonekalukaupat ovat keskittyneet väestön tavoin pääkaupunkiseudulle ja suurimpiin kaupunkeihin. Kaikki ketjut ovat läsnä 20 - 30 suurimmassa kaupungissa. Pienillä paikkakunnilla toimii yksittäisiä ketjuihin kuuluvia tai ketjuuntumattomia huonekaluliikkeitä.

Huonekalukaupan rakenteen ennustetaan muuttuvan melkoisesti, sillä viiden vuoden kuluessa arvioidaan huonekaluostoista tulevan jopa 50 % netin kautta. Verkko-kaupan kilpailuvaltti on tavanomaista huonekalukauppaa huomattavasti laajempi tuotevalikoima. (Kauppalehti 19.1.2011 ja 18.5.2011.) Erityisesti käyttötavara-kauppa tulee siirtymään verkkokauppaan yhä suuremmalta osalta. Perinteisten kanavien ohella sähköinen kauppa tuo lisää monikanavaisuutta tulevaisuuden kaupankäyntiin. (Kuusela & Neilimo 2010, 156 - 157).

4.2 Stemma-ketju case-yrityksenä

4.2.1 Organisaatiokuvaus

Stemma Oy on toiminut kodin huonekalujen tukkuliikkeenä vuodesta 1974. Stemman perusti 6 kauppiasta, jotka hakivat yhteenliittymällä isompia ostoeriä ja halvempaa hintaa. Tarkoituksena oli yhteisostoin ja yhteismarkkinoinnin avulla saada aikaan katevoittoa. Alkuperäinen yritysmuoto oli osuuskunta (Osuuskunta Sisustusrengas), joka toimii ja hallinnoi edelleen. Markkinointinimeksi Stemma otettiin vuonna 1977 ja se rekisteröitiin kaupparekisteriin 1978. Osakeyhtiönä Stemma aloitti toimintansa vuonna 1991.

Stemma-ketjun liikevaihto oli vuonna 2010 noin 39 milj. euroa ja markkinaosuus noin 5 %. Ketjuun kuuluu noin 40 myymälää (tilanne 11/2011), jotka ovat 36 itsenäisen kauppiaan omistuksessa. Kauppiaiden ja myymälöiden määrä supistui pari vuotta sitten voimakkaasti vaikean markkinatilanteen vuoksi, mutta viimeaikaisten markkinoilla tapahtuneiden muutosten ansiosta ketjuun on liittynyt useita uusia kauppiaita. Osa Stemma-kauppiaista alkaa olla ikääntyneitä - sama pätee kauppapaikkoihin. Stemma hakee jatkuvasti uusia kauppiaita useille paikkakunnille ja markkina-aseman vahvistaminen pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Suomen suurimmissa kaupungeissa näkyisi suoraan ketjun liikevaihtoluvuissa. Tällä hetkellä Stemma on vahvimmillaan Keski- ja Pohjois-Suomen kaupungeissa sekä pienemmällä paikkakunnilla.

Kauppiaat omistavat yrityksen 100-prosenttisesti ja jokaisen kauppiaan tulee omistaa Stemma Oy:n osakkeita. Stemmassa vallitsee ns. löyhä ketjuohjaus, minäkä vuoksi myymälät ovat hyvin erilaisia ja erikokoisia. Stemma ei omista omia myymälöitä eikä ketjuun kuulu franchisingmyymälöitä. Tällä hetkellä Stemmatukun asiakkaita ovat ainoastaan Stemma-kauppiaat, koska myynti ketjun ulkopuolisille toimijoille on kiellettyä.

Stemma Oy:n tarkoitus on hankkia kauppiaalleen yksinmyyntimalleja sekä kotimaisilta että ulkomaisilta sopimustoimittajilta. Tämän lisäksi Stemma hoitaa tuontituotteiden logistiikan, keskusvarastotoiminnot sekä valtakunnallisen kattomarkkinoinnin yhdessä mainostoimiston kanssa.

Stemman ydinpalveluita asiakkaille varsinaisten kodinhuonekalujen lisäksi ovat kuljetus-, kasaus-, sisustussuunnittelu- sekä rahoituspalvelut, jotka on toteutettu kauppiaskohtaisesti rahoitusta lukuun ottamatta.

4.2.2 Stemma-ketjuohjaus

Stemma Oy:n pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä Ahjokadulla omassa kiinteistössä. Pääkonttorin palveluksessa on tällä hetkellä 5 henkilöä (tilanne 11/2011). Henkilökunnan määrää on viimeisen parin vuoden aikana supistettu usealla henkilöllä.

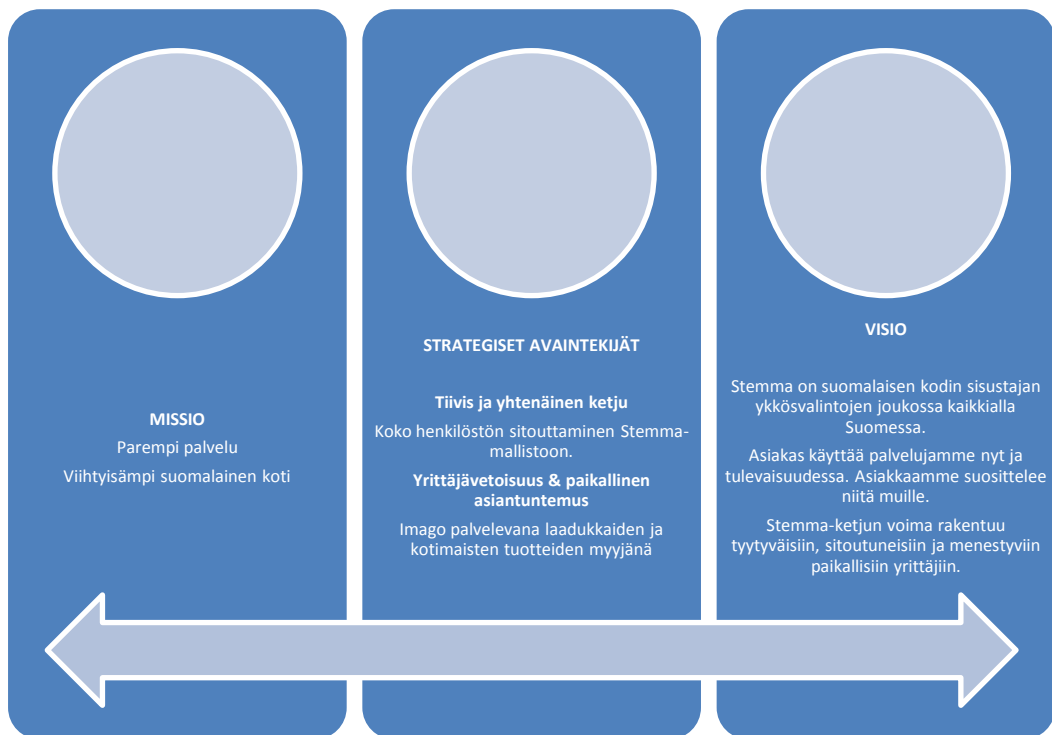
Suppean organisaation vuoksi henkilökunta keskittyy olennaisimpiin tehtäviin. Toimitusjohtajan tehtäväkenttään kuuluu ensisijaisesti ketjun kehittäminen ja hallinnointi, mikä tarkoittaa yhteyksiä kauppiaisiin ja tärkeimpiin tavarantoimittajiin sekä muihin sidosryhmiin kuten rahoittajiin ja alan kattojärjestöihin. Toimitusjohtajan vastuulla on myös uuskauppiashankinta. Tuotepäälliköt vastaavat mallistosta ja markkinoinnista yhdessä tuoteryhmän kanssa, johon kuuluu heidän ja toimitusjohtajan lisäksi 3 kauppiasjäsentä. Kaksi myyntisihteeriä vastaa myymälöiden tuotekyselyihin, tilauksiin sekä reklamaatioihin. Toinen heistä huolehtii lisäksi tuontitavaran logistiikasta. Suurin osa kauppiastilauksista hoituu internet-pohjaisen StemmaShopin välityksellä. Logistiikkatoiminnot ovat ulkoistettu Itelalle Orimattilaan. Myös talouspalvelut ovat äskettäin ulkoistettu kokonaisuudessaan.

Stemma-hallitukseen kuuluu 5 kauppiasjäsentä. Ulkopuolisia jäseniä hallituksessa ei ole.

4.2.3 Stemma-strategia

Stemman toimiala on kodin sisustuskauppa ja markkina-alueena koko Suomi (tällä hetkellä pois lukien Ahvenanmaa).

Stemma-ketju on määritellyt viestintästrategiassaan (Pussinen 2009) strategian, vision ja mission seuraavalla tavalla:



Kuvio 7. Stemma-viestintästrategia. Muokattu lähteestä: Pussinen 2009.

Strategisia avaintekijöitä on kaksi: ensinnäkin tiivis ja yhtenäinen ketju, jonka yhtenä tärkeänä osana on koko henkilöstön sitouttaminen Stemma-mallistoon. Toinen avaintekijä on yrittäjävetoisuus ja sitä kautta paikallinen asiantuntemus. Strategisesti yrittäjävetoisuudesta halutaan rakentaa vahvuus, minkä kautta Stemma saavuttaa entistä vahvemman imagon palvelevana laadukkaiden ja kotimaisten tuotteiden myyjänä.

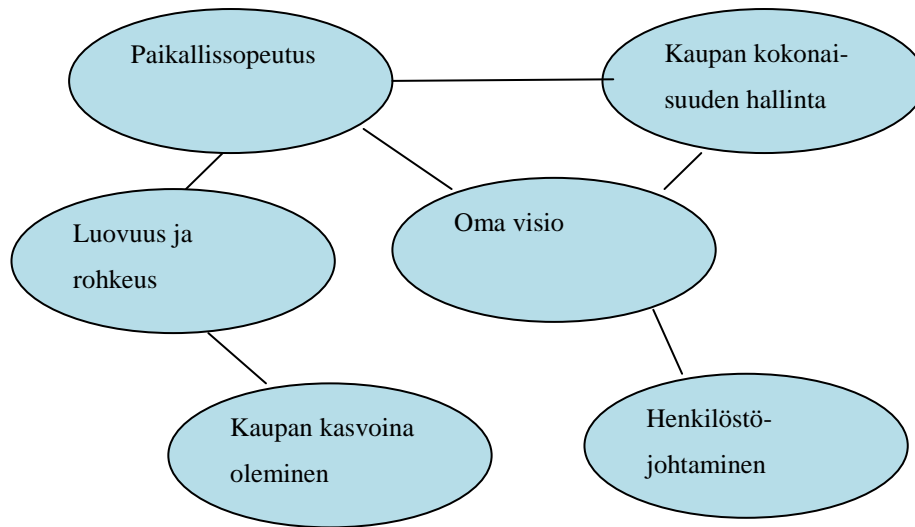
Jantusen tutkimus (2009) osoitti, että Stemma-brändin vahvuuksina pidettiin hyvää palvelua, osaavaa henkilökuntaa ja Stemma-liikkeiden yrittäjävetoisuutta. Stemma-brändin heikkoudeksi voi lukea linjattomuuden ja myymälöiden kirjavuuden. Muita heikkouksia ovat myymälöiden heterogeenisuus ja vanhat, kaupan

keskittymien ulkopuolella ovat kauppapaikat. Myymälöiden konseptin puute johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että Stemma-myymälät ovat yrittäjävetoisia eikä tiukkaa kauppiassopimusta ole. Osa yrittäjistä on toiminut alalla jo vuosikymmeniä, mikä puolestaan saattaa johtaa taantumiseen ja vanhanaikaisuuteen.

Myös visiossa on maininta yrittäjyydestä: *”Stemma-ketjun voima rakentuu tyytyväisiin, sitoutuneisiin ja menestyviin paikallisiin yrittäjiin.”* Yrittäjävetoisuus nähdään Stemmassa sekä vahvuutena että heikkoutena, mikä muodostaa tällä hetkellä todellisen ristiriidan toiminnan suuntaamisessa. Itsenäiset kauppiat haluavat kuulua ketjuun menettämättä kuitenkaan itsemääräämisoikeuttaan. Tyytyväisyys syntyy taloudellisen menestyksen kautta. Sitoutuneisuus edellyttää molemminpuolin toimivaa yhteistyötä: ketju antaa kauppiaille enemmän kuin kauppias saisi yksin aikaan ja kauppias puolestaan sitoutuu ketjun tekemiin kollektiivisiin päätöksiin, joiden tarkoitus on hyödyttää koko kauppiaskuntaa. Mitrosen (2002, 274) tutkimuksen mukaan K-ryhmässä yrittäjyys ja siihen liittyvä itsenäisyys nousivat virheellisesti itseisarvoiksi sisällön ja mukautumiskyvyn kustannuksella. Kauppias- ja kauppakohtainen osaaminen, oman edun tavoittelu ja voimakas keskinäinen kilpailu estivät osaamisen kumuloitumisen.

Home (1995, 41) toteaa, että *”yrittäjyys on myönteinen piirre ja aina tarpeen, mutta kysyä kuitenkin voidaan, missä määrin ketjuuntuuvassa kaupassa tarvitaan myymälätason strategisia pohdiskelijoita.”* Homeen mukaan *”myymälätasolla tarvitaan ennen kaikkea ketjuyhteistyön merkityksen oivaltajia ja ketjuohjauksessa sovittujen asioiden täsmällisiä toteuttajia.”*

Kauppiaan osaamisalueet ketjussa voidaan kuvata seuraavalla tavalla (Laakso 2006):



Kuvio 8. Kauppiaan osaamisalueet ketjussa. (Laakso 2006.)

Laakson piirtämän kaavion voisi selittää Pelkosen ja Vornasen (2003, 9) sanoin niin, että K-kauppiaan tehtävänä on vastata asiakastyytyväisyydestä, toteuttaa ketjukonseptia ja kehittää myyntiä omassa myymälässään. Hän valmentaa henkilöstöään ja toteuttaa myymälänsä konseptiin perustuvaa markkinointia. Hän huolehtii myös sidosryhmistä ja hallitsee riskejä. Hänen tehtävänsä on siis tehdä tuloista, mutta olla myös myös kannustava esimies ja asiakkaiden palvelija.” Kuvauksen ei suinkaan tarvitse sopia vain K-ryhmän kauppiaille, vaan kaikille vapaaehtoisesti ketjuuntuneille kauppiaille toimialasta riippumatta.

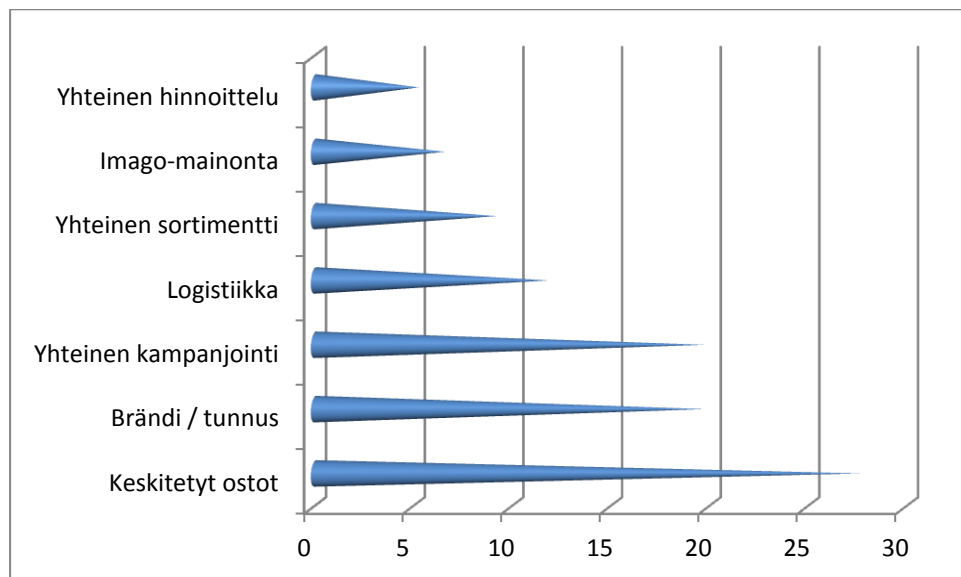
4.3 Stemma-ketjututkimus 2005

Ahjokangas (2005) tutki opinnäytetyössään, kuinka paljon kilpailuetua kauppiaat saavuttavat ketjuuntumisella. Kvantitatiivisen aineistonsa Ahjokangas keräsi Stemma-kauppiaille tehdyllä kyselyllä. Yhteenvetona erityisen tärkeinä kauppiaat pitivät keskitettyä logistiikkaa, ostoja, yhteistä kampanjointia sekä yhteistä tunnusta ja näiden tuomia kustannussäästöjä. Yhteisten hinnoitteluperiaatteiden nähtiin tuovan asiakkaille luottamuksen tunnetta ketjua kohtaan, mutta niiden toteutumista kritisoitiin. Yhteinen mainonta nähtiin yhtä lailla tärkeänä, mutta myös

sen toimivuudesta oltiin eri mieltä. Yhtenäisen sortimentin nähtiin toteutuneen vain osittain, tähän osasyynä saattoivat olla erikokoiset myymälät. Kuten tässäkin tutkimuksessa käy myöhemmin ilmi, useimmiten kauppiailta saatavat kehitysehdotukset sisältävät markkinoinnin tehostamista ja ostohintojen alentamista.

Kauppiat kokivat yhteiset tietojärjestelmät tärkeinä tai melko tärkeinä, mutta koska vastaukset hajosivat toisistaan voimakkaasti, Ahjokankaan mukaan kauppiat eivät tiedä mitä haluavat. Yhtenäisiä tilipuitteita sen sijaan ei pidetty kovinkaan tärkeinä. Siihen, kuinka tärkeänä he pitivät pitkälle tai melko pitkälle sovitua konseptia, tutkimus ei anna kunnollista vastausta. Ahjokangas (2005, 52) kuitenkin toteaa, että mitä enemmän kauppialla on liikkeitä, sitä mitättömämpänä hän pitää keskitettyä konseptia. Tämä tukee aikaisemmin esitettyä päätelmää suurempien kauppiaiden vähäisemmästä sitoutumishalukkuudesta. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, mitä useampi liike kauppialla oli, sitä tyytymättömämpi hän oli kaikkeen toteutukseen.

Ahjokankaan tutkimuksen mukaan tärkeimmät ketjuun liittymisen kriteerit olivat keskitetyt ostot, yhteinen brändi/tunnus sekä yhteinen kampanjointi. Tulokset on esitetty seuraavassa kuvassa niin, että tärkeimmät kriteerit on suhteutettu vastanneiden määrään (n=26).



Kuvio 9. Ketjuun liittymisen kriteerit (Ahjokangas 2005:50).

Ahjokangas (2005, 55) arvelee, mikäli samainen tutkimus suoritettaisiin muutama vuoden päästä, tulokset voisivat olla huomattavan erilaiset. Tämä johtuu hänen mukaansa kahdesta syystä: ketju on kehittynyt tällä välin ja kauppiaat ovat osittain vaihtuneet. Tämä tutkimus tuleekin sopivaan aikaan omalta osaltaan tarjoamaan päivitettyä tietoa ja tähän palaamme luvussa 6.

Stemma-kauppiassopimukset uudistettiin vuonna 2007, mutta ne ovat edelleen melko löyhiä. Vuonna 2010 kauppiaiden allekirjoittama markkinointisopimus pyrki tiivistämään kauppiaiden sitoutumista ketjumarkkinointiin. Sopimus vahvistaa kauppiaille yksinmyyntialueen, mutta toisaalta velvoittaa hänet osallistumaan tiettyyn määrään valtakunnallisia markkinointitoimenpiteitä, kouluttamaan henkilöstöään, uudistamaan liikettään Stemma-ilmeen mukaiseksi sekä profiloimaan nettisivunsa Stemma-brändin mukaiseksi. (Stemma-markkinointisopimus 2010).

5 TUTKIMUS VAPAAEHTOISESTA KETJUUNTUMISESTA

Tämän tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on peilata teoreettisen viitekehysten todenmukaisuutta neljässä suomalaisessa vapaaehtoisessa ketjussa (mukaan lukien Stemma). Pyrkimys on löytää ne tärkeimmät ketjuliiketoimintaan sitoutumisen ja sitouttamisen osa-alueet, joita Stemma voisi hyödyntää laatiessaan omistajastrategiaa, ketjukonseptia ja uutta kauppiaita toimintaan paremmin sitouttavaa kauppiassopimusta.

5.1 Menetelmäkuvaus

Ketjuliiketoiminnan eri osa-alueiden merkitystä kauppiaan ja ketjuohjauksen näkökulmasta arvioidaan empiirisesti tapaustutkimuksella. Tapaustutkimus sopii tämän työn strategiaksi, koska sen lähtökohta on toiminnallinen ja sen tuloksia on tarkoitus soveltaa käytäntöön. Lisäksi se palvelee monenlaista lukijakuntaa – tämän työn mahdollisia lukijoita ovat Stemma-ketjuohjaus ja –kauppiat, muiden vapaaehtoisten ketjujen edustajat ja ehkäpä huonekalualalla toimijat.

Tutkimuksen aineisto on osittain lukuja, mutta suurimmaksi osaksi arvostuksia ja luonnehdintoja. Tästä syystä tutkimuksessa on pääosin käytetty kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön, koska tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Abduktiivinen tutkimusote päättyy yksittäisistä havainnoista yleisempiin merkityksiin peilaten tuloksia teoriaan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kaksivaiheisesti kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun keinoin. Kyselytutkimuksessa Stemma-kauppiat vastasivat Webropol-ympäristössä tehtyyn kyselyyn. Osa kysymyksistä oli avoimia, osa asteikkoihin perustuvia kysymyksiä (Likert-asteikko 1 = täysin samaa mieltä, ..., 5 = täysin eri mieltä) ja osa monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä mieltä hän todella on. Toisaalta ne tuottivat sisällöltään kirjavan aineiston, josta voi olla hankalaa tehdä yksiselitteistä yhteenvedoa.

Monivalintakysymysten ja asteikkoihin perustuvien väittämien tuottamia tuloksia voidaan vertailla helposti. (Hirsjärvi ym. 2009, 200 – 201).

Aineisto analysoitiin ja toisen vaiheen benchmarking-kysymykset täsmennettiin ensimmäisen vaiheen perusteella syntyneistä tuloksista. Näissä kahdessa vaiheessa hyödynnettiin menetelmänä yrityksen itsearviointia, jossa saatiin selville, mitä mieltä kohdeyrityksessä ollaan, mihin kauppiaat ovat jo sitoutuneita ja mitä on vielä kehitettävä. (Niva & Tuominen 2005, 7).

Toisessa vaiheessa haastateltiin benchmarkattavien vapaaehtoisten ketjujen ketjujohtoa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Analyysien päätteeksi pyrittiin vastaamaan alussa asetettuihin kysymyksiin ja tehtiin johtopäätöksiä. Tässä toteutui laadullisen analyysin hermeneuttinen kehä (Anttila 2006, 280). Stemma-kauppiaaskyselyn kysymykset ovat liitteessä 1 ja benchmarking-haastattelukysymykset liitteessä 2.

Benchmarking (englanniksi *best practises*, suomeksi *parhaat käytännöt*) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista parhaaseen vastaavaan käytäntöön ja sen perusidea on toisilta oppiminen (Anttila 2007, 138). Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi, kun tavoitteena on oman organisaation suori-tuskyvyn kehittäminen. Se on tapa oppia avoimesti itseään paremmilta. (Niva & Tuominen 2005, 5).

Benchmarkingin tyyppejä ovat strateginen benchmarking, tuote-benchmarking, prosessi-benchmarking sekä osaamisen benchmarking (Niva & Tuominen 2005, 12–15). Näistä tähän työhön soveltuu strateginen benchmarking, vaikka vertailua ei suoriteta oman alan sisällä, vaan haetaan huonekalualan ulkopuolisilta ketjuilta uusia tapoja toimia. Tällä pyrittiin myös avoimeen tiedonantoon, mikä on mahdollista, kun benchmarkattavien ketjujen välistä kilpailua ei ole.

Benchmarking-prosessissa voidaan nähdä 7 vaihetta (Niva & Tuominen 2005, 60, Anttila 2007, 138 – 139).

1. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeän kehityskohteen ja taustalla olevien tekijöiden tunnistaminen.
 - a. Kehityskohde: Stemma-kauppiassitoutumisen lisääminen.
 - b. Menetelmät: Kyselyt ja haastattelut.
2. Kehitettävässä asiassa parhaiden ja näin malliksi kelpaavien yritysten ja niiden vastaavanlaisten intressien tunnistaminen.
 - a. Benchmarking-yritysten valinta
 - b. Menetelmä: Haastattelu
3. Omien toimintatapojen kuvaus. Huomio. suorituskykyä haittaaviin tekijöihin.
 - a. Menetelmä: Stemma-kauppiaskyselyn yhteenveto.
4. Benchmarking-yritysten menetelmien ja toimintatapojen kuvaus. Huomio suorituskykyä edistäviin tekijöihin. Vertailun tekeminen, suorituskykyerojen syiden määrittäminen sekä parhaiden toimintatapojen valitseminen.
 - a. Menetelmä: Benchmarking-haastattelujen yhteenveto.
5. Tavoitteiden asetanta.
 - a. Stemma-ketjuohjaus asettaa tavoitteet sisäisen sitoutumisasteen parantamiseksi.
6. Tulosten soveltaminen ja käyttöön ottaminen.
 - a. Stemma-ketjuohjaus vastaa.
7. Vakiinnuttaminen ja edelleen kehittäminen.
 - a. Stemma-ketjuohjaus vastaa.
8. Benchmarking-prosessin aloittaminen uusien tavoittein.
 - a. Stemma-ketjuohjaus suunnittelee niin halutessaan uuden kehittämisprojektin.

Tässä työssä noudatetaan benchmarkingin eettisiä periaatteita. Benchmarking perustuu kahden tai useamman osapuolen sovittuun ja luottamukselliseen tietojen vaihtoon. Näistä erityisesti mainittavia ovat esimerkiksi se, että benchmarking-yhteistyökumppanit ovat valmiita antamaan toisilleen samantyyppistä, toisiaan hyödyttävää tietoa. Kaikkea tietoa ja sen lähdettä tulee käsitellä luottamuksellisesti ja sitä saa antaa eteenpäin vain tiedon alkuperäisen antajan luvalla. (Niva & Tuominen 2005, 106 - 109). Tästä syystä haastatteluissa saadut tiedot esitetään nimettöminä, jotta niiden kohdistaminen tiettyyn ketjuun vaikeutuisi. Ketjuihin

viitataan myös termeillä ”yhdessä ketjussa”, ”toisessa ketjussa”, ”kolmannessa ketjussa”. Näiden termien käyttö on tarkoituksella epäjohdonmukaista eikä esimerkiksi ”toisessa ketjussa” viittaa aina samaan ketjuun.

Haastattelutyypeistä puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sopi tähän tarkoitukseen parhaiten, koska tällöin teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Tämä sopii erityisesti käytettävissä tilanteissa, joissa halutaan selvittää asioita syvemmälle: arvostuksia ja perusteluja. Haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin haastatteliija pystyy ennakoimaan. Teemahaastattelun perusluonteeseen kuuluu se, että sen avulla pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön perusluonnetta pikemminkin kuin todentamaan ennalta asetettuja hypoteeseja. Suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on itse teemojen suunnittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66).

Toisaalta haastatteluja voisi kuvata myös syvähaastatteluiksi, koska haastatteluisa haluttiin paneutua syvemmälle kuin normaalissa haastattelussa, tai jopa asiantuntijahaastatteluiksi, koska haastateltavat olivat erityisesti valittuja tutkittavaa ilmiötä silmällä pitäen ja oman toimialansa erikoisosajia (Anttila 2007, 125 - 127). Haastatteluissa keskityttiin niiden sisältöön eikä havainnoinnin tuottamia nyansseja huomioitu.

5.2 Aineiston keruu ja kuvailu

Aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa, ensin Stemma-kauppialta kyselytutkimuksen avulla ja sen jälkeen benchmarktavilta ketjuilta teemahaastattelun muodossa.

5.2.1 Stemma-kauppiaskysely

Aineisto kerättiin kauppiailta ns. informoituna kyselynä. Stemman toimitusjohtaja lähetti kauppiaille sähköpostiviestin, jossa kerrottiin ketjututkimuksesta. Kauppiaita pyydettiin vastaamaan sähköisesti kyselyyn (*liite 1*), jossa tiedusteltiin heidän mielipidettään ketjutoiminnan tärkeimmistä piirteistä, näiden merkityksestä heille

sekä heidän sitoutumishalukkuuteensa vaikuttavista tekijöistä. Osa kysymyksistä oli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä (Likert-asteikko 1 = täysin samaa mieltä, ..., 5 = täysin eri mieltä), osa monivalintakysymyksiä ja osa kokonaan avoimia.

Ensimmäisen vaiheen tiedonkeruu päädyttiin tekemään Webropol-avusteisena kyselynä, koska Stemma-kauppiaita on 36. Tällaiselle kauppiasmäärälle haastattelujen tekeminen ja niiden litterointi olisi vienyt kohtuuttomasti aikaa. Kyselyn vaarana oli kuitenkin, miten onnistuneita kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat ja ennen kaikkea – miten kauppiaat saataisiin motivoitumaan vastaamaan kyselyyn. Stemman toimitusjohtajan kanssa päädyttiin houkuttelemaan kauppiaita pienen lahjuksen avulla ja kysymykset laadittiin yhteistyössä hänen kanssaan. Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaista kauppiaskyselyä Stemman ketjujohdossa (tuotepäälliköt), minkä tarkoituksena oli arvioida kysymysten selkeyttä ja vastaamiseen kuluvaa aikaa. Lomakkeen laadinnassa käytettiin apuna Hirsjärven ym. ohjeita (2009, 202 – 203). Kauppiaat voivat vastata heille parhaiten sopivana aikana ja aikaa vastaamiseen oli varattu reilut kaksi viikkoa kesä-heinäkuun 2011 vaihteessa. Vastausajan puolesta välissä Stemman toimitusjohtaja lähetti kauppiaille vielä muistutusviestin sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja vastaajien anonymiteetti taattiin.

Kysymykset liittyivät vapaaehtoiseen ketjuuntumisprosessiin ja ketjuliiketoimintaan sitoutumiseen. Kysymykset laadittiin teorian osa-alueisiin pohjautuen ja joidakin asioita kysyttiin useammasta näkökulmasta tulosten varmistamiseksi. Stemma-kyselytutkimukseen kuului yhteensä 28 pääkysymystä. Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 125. Webropol-ohjelmiston asetus ”kaikki kysymykset pakollisia” tuotti vastauksen jokaiseen kysymykseen. Ohjelmisto esittää avoimien kysymysten vastaukset luetteloina, monivalintakysymysten vastaukset palkkeina ja asteikkoihin perustuvien kysymysten vastaukset keskiarvoina (1-5).

5.2.2 Muiden vapaaehtoisten ketjujen benchmarking-haastattelut

Tutkimuksen toinen vaihe selvitti benchmarkingin avulla muiden vapaaehtoisten ketjujen kauppiasyrittäjien sitoutumisen syitä ja ketjuohjauksen keinoja ketjuyh-

tenäisyyden luomiseen. Stemma-ketjuohjauksen kanssa määriteltiin ne ketjut, joiden liiketoimintaa haluttiin benchmarkata. Ketjuihin otettiin ensin yhteyttä sähköpostiviestin avulla, jossa kerrottiin halusta haastattelututkimukseen. Viestin liitteenä lähetettiin tutkimussuunnitelma. Tämän jälkeen ketjuohjaukseen otettiin yhteyttä puhelimitse sähköpostissa ilmoitettuna ajankohtana. Erityisen ilahduttavaa oli, että kolme neljästä kontaktoidusta ketjusta suostui heti haastatteluun ja haastatteluajankohta löytyi hyvin lyhyen ajan sisällä. Haastattelukysymykset toimitettiin sähköpostitse haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelut tehtiin ketjujen pääkonttoreilla. Haastattelujen face-to-face tekemistä helpotti se, että kaikkien haastateltavien ketjujen pääkonttorit sijaitsivat Etelä-Suomessa.

Haastattelut perustuivat etukäteen toimitettuihin kysymyksiin, joiden tueksi haastattelijalla oli mielessä alakysymyksiä. Haastattelun kesto on normaalisti 1-2 tuntia (Hirsjärvi ym. 2009, 47 - 48), mikä toteutui myös näissä kolmessa haastattelussa, joiden kesto oli tunnista puoleentoista. Haastattelut nauhoitettiin ja materiaalia kertyi melko tarkkaan 4 tuntia. Litteroinnin tuloksena syntyi noin 25 sivua tiivistä tekstiä, vaikka haastatteluista litteroitiin vain tämän työn kannalta olennaisimmat teemat. Mielenkiintoisimmista kommentteista kirjoitettiin sanatarkat dialogit. Tässä työssä esitetyistä sitaateista osa puhekielen täytesanoista (niinku, no tota, et et...) on kuitenkin karsittu, jottei lukijan huomio kiinnittyisi liikaa puheenomaiseen ulkoasuun vaan itse asiaan.

Haastateltaviksi ketjuiksi valikoituivat Info-kirjakaupat Oy, Rautanet ja Silmäsema Fennica Oy.

Info-kirjakaupat Oy

Info-kirjakauppaketju on yksityisten yrittäjien omistama ketju, johon kuuluu 35 jäsenliikettä. Ketjun liikevaihto on 22 milj. euroa ja markkinaosuus noin 10 % erikoiskaupasta. Info-kirjakauppojen yhteydessä toimii myös Info-toimistotukkuja.

Rautanet

Rautanet-ketju on rakennustarvike-, puutavara- ja sisustuskauppaa harjoittava rautakauppaketju, jonka tukkuliikkeenä toimii Starkki Oy. Ketjussa on noin 80 jäsenliikettä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 150 milj. euroa. Rautanet-ketjun markkinaosuus on muutaman prosentin luokkaa.

Silmäasema Fennica Oy

Silmäasema Fennica Oy:llä on optikkomyymälä- sekä silmäsairaala- ja laboratorioverkosto. Optisen kaupan ketjuliiketoiminnan liikevaihto on 61,4 milj. euroa, josta emoyhtiön omistuksessa olevat Silmäasema-myymälät tekevät 40,7 milj. euron ja yksityiset ketjukauppiat 21,6 milj. euron liikevaihdon. Ketjussa on yhteensä 121 myymälää, joista 52 on ketjukauppioiden omistuksessa. Silmäasema-ketjun markkinaosuus on noin 19 %.

5.2.3 Analyysi

Empiriamateriaalin laajuus asetti omat haasteensa asiassa pysymiseen ja siihen, ettei aineistoa haluttu kuvata liian tarkkaan ja lukijaa väsytetty loputtomilla yksityiskohdilla. Kaikkia Stemma-kauppiailta saatuja vastauksia ei esitetä, sillä osa vastauksista on arvokkaampia Stemma-ketjuohjaukselle kuin tälle työlle (esim. ”Seuraan aktiivisesti kilpailijoita ja kerron huomioni tuotepäällikölle”). Kyselyn yhteenveto toimitettiin Stemma-ketjuohjaukselle vastausajan päätyttyä heinäkuussa 2011. Benchmarkattavien ketjujen haastatteluista esitetään tutkimuskysymysten ja pääteemojen kannalta relevantit asiat. Haastattelut tuottivat runsaasti taustatietoa ja osa tiedosta on yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia lukuja (esim. ketjumaksujen suuruus). Haastatellut saivat työn luettavaksi etukäteen ja sen sisältö hyväksyttiin yhteisesti ennen sen julkistamista.

Vastaukset jaettiin 4 pääteemaan. Pääteemat perustuvat osittain tämän työn teoriaosaan ja osittain aineiston keruuvaiheessa saatuihin vastauksiin ja esiin tulleisiin painotuksiin. Tässä toteutui oletamus (Hirsjärvi ym. 2009, 164), että tutki-

muussuunnitelma saattaa hyvinkin muotoutua tutkimuksen edetessä. Pääteemat ovat:

1. ketjuuntumisen vaihe
2. ketjuuntumisen edut ja haitat
3. yrittäjäyys, toimintavapaus ja luottamus
4. sitoutumishalukkuus ja keinot

Tämän jälkeen pääteemoihin kuuluvia vastauksia tarkasteltiin laskemalla (esim. vastaajan taustatiedot) ja asteikoimalla (asteikkoihin perustuvat kysymykset), johon Webropol-ohjelmisto oli tuottanut valmiit keskiarvot. Aineiston laajuuden vuoksi pyrittiin keskittymään sellaisiin vastauksiin, joiden keskiarvot sijoittuvat asteikon ääripäihin. Yleistäen voidaan sanoa, että esimerkiksi vastaukset, joiden keskiarvo on lähellä 2,0:aa, kertovat kauppiaiden olevan hyvinkin samaa mieltä väittämän kanssa. Jatkossa väittämän keskiarvo ilmoitetaan suluissa väittämän jälkeen, esimerkiksi (2,8) josta lukija voi tulkita sen tarkoittavan ”ei oikein samaa eikä eri mieltä”. Keskiarvoa tarkempi tieto esitetään ainoastaan, mikäli vastausten jakauma on erityinen.

Koska sekä kysely- että varsinkin haastattelututkimus sisälsivät paljon avoimia vastauksia, pyrittiin niitä kuvaamaan kirjoittamalla niitä auki. Työssä esitetään paljon sitaatteja, koska ne tuovat asian mielenkiintoisemmalla ja elävämmällä tavalla lukijan ulottuville. Koska tutkimuksessa liikutaan varsin paljon arvomaailmoissa, mielipiteissä ja katsomuksissa, tutkimus pyrkii selittämään asioiden taustoja ja merkityksiä. Tutkimus selvittää ”tässä ja nyt” – arvokäsitykset, vaikka niiden muodostuminen onkin ollut pitkä prosessi. Yhteyksiä tässä työssä ei tarkastella, eikä vastauksia tyypitellä, koska tutkimuksen kohteena on vain 4 vapaaehtoista ketjua, yhtenä tutkimusmenetelmänä benchmarking eikä ketjujen välille haeta vastakkaisasettelua, vaan pyritään löytämään ne parhaat käytännöt. Tutkimuksen tärkein taso on kehittämistaso, jolla pyritään luomaan konkreettisia menetelmiä kohdeyritystä ja käytäntöä varten.

5.3 Aineiston luotettavuus

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että joko tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186). Tutkimusta varten kyselytutkimuksella hankittu empiirinen tieto oli pieneltä osin luonteeltaan faktatietoa (perustiedot, ikä yms.) ja suurimmaksi osin mielipiteitä ja näkemyksiä. Reliabiliteetin osalta tällä on sikäli merkitystä, että mielipiteet ja käsitykset saattavat muuttua nopeasti ulkoisten asioiden muuttuessa. Lisäksi tuloksiin vaikuttaa luonnollisesti vastaajien antamien tietojen oikeellisuus, vaikkakin täysin anonyyminä vastaaminen antaa todennäköisemmän mahdollisuuden vapaaseen ja rehelliseen mielipiteen ilmaisuun. Tutkija ei saanut missään vaiheessa tietoonsa vastanneiden kauppiaiden nimiä eikä Stemma-ketjujohto yksittäisiä vastauksia vaan ainoastaan yhteenvedon.

Myös benchmarkingin käyttöön liittyy haasteita. ”Benchmarkingin hyödyntäminen vaatii johdolta oman toiminnan ja toimintaprosessien perusteellista tuntemusta, vertailevan analyysin osaamista sekä kyvykkyyttä tunnistaa vertailtavien yritysten toimintaerot ja niiden taustalla olevat syyt.” (Kautto ym. 2008, 59). Koska tässä työssä hyödynnettiin strategisen benchmarkauksen periaatteita, itse toimialatuntemus ei ollut tarpeellista. Tutkija perehtyi kuitenkin haastateltaviin ketjuihin etukäteen mahdollisimman hyvin saatavissa olevien tietojen avulla.

Haastattelutilanteessa haastattelijan pitää pystyä minimoimaan oma osuutensa eli hänen pitää olla puolueeton, hän ei saa osoittaa omia mielipiteitä, ei väitellä eikä hämmästellä mitään (Hirsjärvi & Hurme 2010, 97). Haastattelija on aktiivinen kuuntelija, ”hän oivaltaa nopeasti vastauksen olennaisen merkityksen ja näkee mahdolliset uudet suunnat, jotka haastateltavan vastaus avaa” (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103). Tältä osin tutkijan kokemattomuuden vuoksi tutkija ei aina malttanut pitää itseään täysin ulkopuolisena vaan välillä innostui myötäilemään vastaajan mielipiteitä. Tällä ei kuitenkaan ollut merkitystä itse vastausten sisältöön.

Validiteettia arvioidaan yleensä sillä, kuinka hyvin tutkimusote ja käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä (Anttila 2010). Kyselylomaketutkimus Stem-

ma-kauppiaille ja benchmarking-teemahaastattelut muiden vapaaehtoisten ketjujen ketjujohdolle soveltuivat hyvin menetelminä ja tuottivat toivottua tietoa.

Rakennevalidius tarkoittaa, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Tämä problematiikkaa helpottamaan pyrittiin kysymykset laatimaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selväsanaisiksi teoriaosuuteen pohjautuen. Stemma-kauppiaille suunnatun kyselytutkimuksen kysymyksiä testattiin etukäteen Stemma-ketjuohjauksessa. Benchmarking-kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Lisäksi kysymys numero kuuden liitteenä oli kaavio (numero 17) asian avaamiseksi haastateltavalle. Haastateltavat olivat hyvin valmistautuneita haastatteluihin, he vastasivat juuri kysytyihin kysymyksiin, eikä epäselvyyttä kysymysten sisällöstä tuntunut olevan. Tämän puolesta tutkimuksen tavoitteet täyttyivät täysin. Stemma-kauppiaille esitetyistä 125 kysymyksestä yksi-kaksi saatettiin ymmärtää väärin, mutta nämä epäilyt on esitetty tutkimuksen aineiston kuvailussa. Koska vastaajilla on taipumus vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Hansemark 1997, Homen 2007:61 mukaan), kauppiaille esitettiin samasta väitteestä sekä myönteisen että kielteisen vastauksen vaativia väitteitä. Saatujen tulosten perusteella kauppiat vastasivat kysymyksiin systemaattisesti ”oikein”.

Tämä työ pyrkii ulkoiseen validiteettiin siinä mielessä, että tutkimustulokset voivat olla soveltuvin osin käytettävissä myös muiden vapaaehtoisten ketjujen työkaluina. Tässä työssä toteutettiin myös ”osallistujatarkistusta” (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189). Haastateltavat saivat julkaistavan aineiston etukäteen tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Saavutettavien tulosten luotettavuus ja pätevyys riippuu osittain myös siitä, kuinka suuri kyselyyn vastanneiden kauppioiden osuus on (ulkoinen validiteetti). Stemma-kauppiaskyselyyn vastasi 14 kauppiasta 36 kauppiasta. Vastausprosentti jäi näin ollen 39 prosenttiin. Tähän saattoi osittain olla syynä kyselyn ajankohta keskellä kesää. Tästä oli kuitenkin keskusteltu etukäteen Stemman toimitusjohtajan kanssa, jonka mielestä ajankohta ei ollut muita huonompi. Omalta osaltaan suhteellisen alhainen vastausprosentti saattaa kieliä myös Stemma-kauppioiden vähäisestä kiinnostuksesta ketjun kehittämistä kohtaan. Yksi kauppias kommentoi

yleensä kyselyiden tekemisen tärkeyttä kollegansa tuntien: *Vaikka vaan 10 % vastaisi, se antaa kyllä riittävän otannan.*

Yritysmailman näkökulmasta tutkimus on luotettava ja vakuuttava, jos se antaa riittävästi informaatiota päätöksenteon tueksi (Anttila 2010). Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tarjota keinoja ja ajatusmalleja, joten näiltä osin Stemma-ketjuohjaus tekee omat johtopäätöksensä tutkimuksen onnistumisesta.

5.4 Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset

Aineisto esitetään seuraavassa siten, että asian avaaminen lähtee Stemma-kauppiaskyselyn vastauksista, joita sen jälkeen peilataan benchmarking-aineistoon.

Stemma-kauppiaskyselyn kysymyksillä 1-6 selvitettiin vastaajien taustatietoja, joita tässä työssä ei ristiintaulukoida muiden vastausten kanssa. Ensimmäinen kysymys koski myymälän markkina-aluetta. Vastanneista kauppiaista 3 toimi pienillä alle 15 000 talouden paikkakunnilla, 6 kauppiasta 15 001 - 30 000 talouden paikkakunnilla, 4 kauppiasta 30 001 – 60 000 talouden paikkakunnilla ja yksi yli 60 001 talouden paikkakunnilla. Vastanneiden jakautuminen kuvastaa myös Stemma-ketjun kokonaistilannetta, sillä suurin osa kauppiaista toimii keskikokoisilla paikkakunnilla.

Myös kysyttäessä kauppiaan ikää vastausjakauma oli Stemma-kauppiaskunnan mukainen. Vastaajista 12 oli 40 – 60-vuotiaita, yksi alle 40-vuotias ja yksi yli 60-vuotias. Kokemusta Stemma-kauppiana olemisesta kahdella oli alle 2 vuotta, kuudella kokemusta oli 2-10 vuotta ja kuudella yli 10 vuotta. Vastanneista opistotasoinen koulutus oli 11 kauppialla, kahdella koulutasoinen ja yhdellä korkeakoulututkinto. Tämä kertoo myös yleisesti huonekalualalla toimivien koulutustasosta.

Kauppiaiden mielestä kilpailu myymälän vaikutusalueella oli joko kohtuullisen kovaa (9 vastausta) tai erittäin kovaa (5). Pienemmillä paikkakunnilla kilpailu ei

ole yhtä kovaa kuin suurilla paikkakunnilla, joissa kaikki huonekaluketjut ovat käytännössä läsnä.

Kauppiailta tiedusteltiin myös liikevaihdon kehitystä viimeisen 2-3 vuoden aikana verrattuna muihin Stemma-myymlöihin. Yhden kauppiaan mielestä hänen liikevaihtonsa oli kasvanut keskimääräistä vähemmän, viiden mielestä kehittynyt samaa tahtia ja neljän mielestä kehittynyt keskimääräistä enemmän. Neljä kauppiaasta ei osannut vastata kysymykseen.

5.4.1 Ketjuuntumisen vaihe

Kysymyksillä yhteisostoista (vaihe 1), yhteisestä tunnuksesta (vaihe 2), yhteispalveluista (vaihe 3), yhteismarkkinoinnista (vaihe 4), yhteispääomista (vaihe 5) ja yhteistyöstä (vaihe 6) haettiin tietoa Stemma-kauppioiden tämänhetkisestä tyytyväisyydestä ketjuuntumisen osa-alueeseen. Osaan vastauksista palataan analyysin myöhemmissä vaiheissa sopivammassa aiheyhteydessä.

Yhteisostot

Kauppiaille esitetyistä väittämistä oli suoraan myönteisiä ”yhteisostoilla kauppias saa edullisemmat hinnat” ja osa hännäviä ”teen itse ostamillani tuotteilla parempaa kauppaa ja katetta kuin ketjumallistolla”. Kauppiaat selkeästi arvostivat vapaaehtoisen ketjuuntumisen perusrakenteita eli yhteisostoja ja niihin liittyviä etuja. (Likert-asteikko 1 = täysin samaa mieltä, ..., 5 = täysin eri mieltä.)

Yhteisostoilla kauppias saa edullisemmat hinnat.	2
Yhteisostoilla ketju saa mallistoon tuotteita, joita yksittäinen kauppias ei voisi saada.	1,57
Yhteisen malliston ansiosta minulle jää enemmän aikaa asiakaspalveluun.	2,07
Yhteisostoilla kauppias saa paremman ja kilpailukykyisemmän valikoiman ja sitä kautta paremman katteen.	2

Taulukko 3. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Kauppiat vastasivat systemaattisesti myös hännäviin kysymyksiin eli

Teen itse ostamillani tuotteilla parempaa kauppaa ja katetta kuin ketjumallistolla.	3,29
Osaan itse ostaa tehokkaammin kotimaasta kuin ketju.	3,57
Perusmallistoa on mahdotonta rakentaa sellaiseksi, että se tyydyttäisi suurimman osan paikallisista tarpeista.	3,71

Taulukko 4. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Kauppiat kokivat saavansa parempaa katetta ketjumalliston tuotteilla ja arvostivat tuotepäälliköiden asiantuntemusta malliston rakentamisessa. Kysymyksen jatkeeksi esitetyt avoimet kysymykset palvelevat hyvin Stemma-ketjuohjausta malliston, varastotuotteiden valikoiman sekä tuoteryhmän toiminnan kehittämisessä.

Yhteinen tunnus

Vapaaehtoisen ketjuuntumisen toisessa vaiheessa ostorenkään jäsenyritykset siirtyvät käyttämään yhteistä tunnusta. Alkuperäinen Stemma-logo on 1970-luvulta. Muutaman väli-vaiheen kautta se on kehittänyt nykyiseen muotoonsa. Logo on aina ollut punavalkoinen.



On hienoa olla Stemma-kauppias.	1,64
Olen luottavainen tulevaisuuteeni Stemma-kauppiana.	1,86
Stemma-ketju näkyy valtakunnallisesti yhtenäisenä ketjuna.	2,57
Kaipaisin enemmän tukea myymäläilmeen luomisessa ja olisin valmis maksamaan siitä.	2,43

Taulukko 5. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

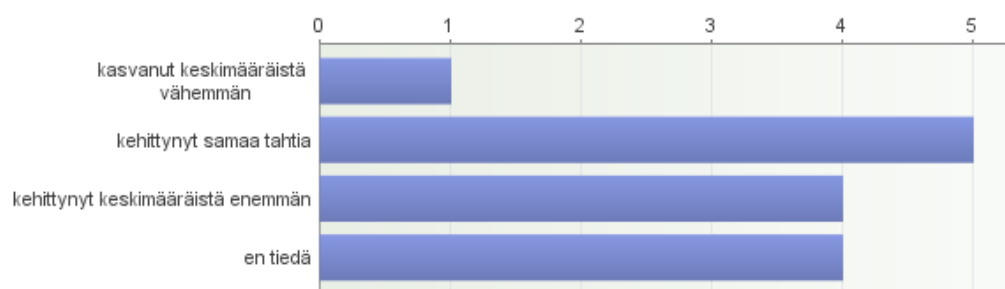
Kauppiaat olivat hyvinkin tyytyväisiä Stemma-kauppiuuteensa (taulukko 5). Tästä voisi päätellä, että Stemma-ketjun imago on hyvä. Toisaalta pientä soraääntä tuli kysyttäessä Stemma-ketjun valtakunnallisesti yhtenäisestä ilmeestä. Kauppiaat olisivat ainakin jonkin verran valmiita satsaamaan yhdenmukaiseen myymäläilmeeseen.

Ketjuuntumisen toiselle vaiheelle on ominaista puhtaasti tavarantoimittajan varoin tapahtuva markkinointi. Sekä Stemma-ketjussa että haastatelluissa ketjuissa tavarantoimittajat osallistuvat markkinointikustannuksiin, mutta myös ketju ja kauppiat käyttävät omaa rahaa markkinointiin, joten tässä suhteessa kaikki tämän tutkimuksen neljä ketjua ovat osittain edenneet ketjuuntumisprosessin 4. vaiheeseen.

Yhteispalvelut

Yleisesti ottaen Stemma-kauppiaat olivat tyytyväisiä ketjun tuottamiin palveluihin (1,93). He pitivät ketjun toteuttamaa koulutusta hyödyllisenä (1,86), ja sen ansiosta he näkivät oman tekemisen ja tuloksen parantuneen (2,36). Lisäkoulutusta he toivoivat lähinnä myyntitekniikkaan ja tuloksentekoon. Toisaalta kauppiat kaipasivat ketjujohtolta selkeästi lisää tukea yrittäjyyttä koskeviin ongelmiin ”saan ketjulta apua yrittäjyyttä koskeviin ongelmiini” (3,36).

Kauppiailta tiedusteltiin, miten hyvin he tietävät oman tilanteensa muihin myymälöihin verrattuna. Tämän tiedon mahdollistavat tällä hetkellä kauppiaiden epäviralliset verkostot toisiinsa tai arvelu. Neljän kauppiaan vastaus ”en tiedä” ei yllättänyt. Tulokset allaolevassa taulukossa 10.



Kuvio 10. Stemma-kauppioiden tietoisuus oman yrityksen liikevaihdon kehityksestä verrattuna muihin Stemma-myymälöihin.

Yhteispalvelujen taloudelliseen yhteistyöhön tuntuu liittyvän tunnesidonnaisuutta sen lisäksi, että tietohallintojärjestelmä on suuri taloudellinen ponnistus varsinkin pienille ja ikääntyville yrittäjille. Väittämän ”olen valmis vaihtaamaan ketjun yhteiseen tietojärjestelmään” vastausten keskiarvo oli 3,14 eli kauppiaat olivat reilusti väittämää vastaan.

Minua kiinnostaisi tietää, miten menestyn suhteessa muihin Stemma-kauppiaisiin.	1,79
Haluan pitää yritykseni asiat vain omassa tiedossani.	3,29
Olisi hyvä, jos kaikilla kauppiaille olisi käytössä yhteiset tilipuitteet. Näin tietojen kerääminen ja vertailu olisi helpompaa ja tiedoista voisi myös ottaa opikseen.	2,43
Olen kiinnostunut ketjun tarjoamista keskitetyistä taloushallinnon palveluista.	2,64
Ketjun tulisi tarjota kokonaispalvelua talouden hoitoon (ulkoinen palveluntuottaja hoitaisi reskontrat, palkat, maksut, sähköinen laskujen kierrätys, kirjanpito ja raportointi).	3,79

Taulukko 6. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Taulukon 6 tulosten mukaan toisaalta kauppiaat haluavat tietää omasta menestyksestään suhteessa muihin kauppiaisiin. Kauppiaat ovat näennäisesti halukkaita luovuttamaan tietojaan, mutta toisaalta vain harva lähtisi käyttämään ketjun tarjoamaa kokonaispalvelua.

Samankaltaisia tuntemuksia tuntuu olevan myös muissa ketjuissa. *Itse asiassa aika monelle kauppiaille tuntuu olevan hirveän tärkeätä, että on se oma luotettava tilitoimisto, kun se on ikään kuin se oma talousjohtaja ja monesti myöskin se henkilöstöpäällikkö... Se on semmonen kohta, jonka mä oon tunnistanu, että se halutaan pitää siellä paikallisena.*

Stemma-kauppiaat ymmärsivät epos-tiedon merkityksen malliston ja varaston hallinnassa, sillä väittämän ”jos tuotepäälliköt voisivat seurata myyntiä reaaliaikaisesti, he voisivat paremmin reagoida tilattaviin määriin” vastausten keskiarvo

oli 2,14. Tätä voisi käyttää yhtenä perusteluna yhteisen tietojärjestelmän hankintaan.

Alueelliset palaverit kerran kaksi vuodessa olisivat hyvä asia (kauppiat käyvät läpi talouden luvut, markkinoinnin, tuotteet ja tapahtumat).	2
Menestystarinoiden monistaminen on turhaa leuhkimista, jokainen pärjää omilla ideoillaan.	4,36
Kauppiaiden kesken vallitsee piilokilpailua.	2,5

Taulukko 7. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Kauppiat selkeästi kaipasivat sitä, että ketjuohjaus käy myymälöissä kuulemassa kauppiaiden kuulumisia, ja että heille järjestettäisiin mahdollisesti alueellisia foorumeita, joissa yhdessä olisi mahdollisuus päivittää tietoja ketjun muidenkin asioiden kuin markkinoinnin ja malliston suhteen. Kauppiat kaipaavat avointa tiedonvaihtoa ja menestystarinoiden monistamista, vaikka heidän mielestään kauppiaiden välillä myös vallitsee piilokilpailua. Menestystarinoiden monistaminen olisi mahdollista, koska alueellista kilpailua ei ole. Näiden väittämien keskiarvoja on esitetty taulukossa 7.

Menestystarinoiden jakamiseen kannustivat myös muut ketjut. *Ja sitte yks mikä sitouttaa kun näitä onnistumisii kerrotaa, jos joku löytää jonkun ihan oman jutun, niin se on sikäli hyvä, se ei oo sen omaisuutta, vaan kauppiat mielellään kertoo niistä onnistumisista ja muut ottaa mallia, on sitten vaikka lohisopan jakelemista...*

Vaikka tämän työn teoriaosassa Hukka esittää yhteispalvelut prosessin kolmantena vaiheena, hänen johtamassaan Helian kaupan ketjuprojektissa kävi ilmi, ettei tutkituista ketjuista yhdessäkään tullut tämä vaihe esille kokonaisuutena, vaikka yhteisiä palveluita kehitettiin (2005, 26). Tässä työssä tutkituissa ketjuissa yhteispalveluista kaikilla käytössä ovat koulutus ja konsultointi. Yhteinen tietojärjestelmä on käytössä ainoastaan yhdellä ketjulla, jossa ovat käytössä myös yhteiset tunnusluvut ja tilipuitteet. Toinen haastateltu ketju rakentaa parhaillaan yhteistä tietohallintojärjestelmää ja tulee lähivuosina tarjoamaan kauppiailleen mahdolli-

suutta liittyä siihen. Stemma-ketjussa ja kolmannessa ketjussa myymälöissä on kullakin omat tietojärjestelmänsä.

Yhteismarkkinointi

Yhteismarkkinointi sai myönteisiä arvioita ja kauppiat kokivat saavansa enemmän maksamalla ketjumaksuja kuin käyttämällä sitä itse (taulukko 8).

Saan ketjumaksuille vastinetta toimivana markkinointina ja näkymällä valtakunnallisen ketjun jäsenenä.	2
Voisin itse käyttää tehokkaammin nyt ketjulle maksamani ketjumaksun.	3,5

Taulukko 8. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Markkinointiin liittyvät media-, tuote- ja hinnoitteluvalinnat yleensä herättävät keskustelua. Stemman pääasiallinen media ovat 6 kertaa vuodessa ilmestyvät ns. kausikuvastot. Kauppioiden vastauksista kuultaa, etteivät he eivät oikein tiedä, toimiiko printtimedia (väittämän ”kausikuvastot toimivat yleensä hyvin” vastausten keskiarvo 2,79) vai pitäisikö mainostaa myös tv:ssä (väittämän ”imago-mainonta tv:ssä on aika ajoitin tarpeellista” vastausten keskiarvo 2,57.) *Jakolehtien jakaminen on kuin ampuisi ympäriinsä ja toivoisi, että joskus osuu. Ei osu, ei.*

Markkinointi koettiin myös haastatelluissa ketjuissa kuumaksi perunaksi. *Kauppiaille on hyvin vankka oma näkemys siitä, minkälaista on markkinointi ja minkä näköstä on markkinointi. Se lähtee ihan markkinoinnin ilmeestä, markkinoinnin mediasta, mitä markkinoidaan. Se on todella vaikea ja semmonen ja mihin ei taho saada millään sitä kauppiaitten hyväksyntää... Kuluttajatutkimus - sieltä tulee tosi hyvää palautetta meidän markkinoinnista, mutta kauppiat on kaikki sitä mieltä, että ei, tää on ihan surkeeta, ei näy, tuotteet on liian pienellä, missä on kauppiaan kuva, liian pienellä yhteystiedot...*

Stemma-kauppioiden mielestä nettisivuihin tulisi panostaa enemmän. *K A I K K I huonekalun hankkijat vierailevat ennen ostoksille lähtöä netissä. Milloin Stemma*

herää siihen asiaan, että maailma on muuttunut? ... Ja Stemman olisi aika herätä siihen, että asiakkaat ovat netissä, eikä postilaatikolla meistä tietoa hakemassa. Tutkimusten tulokset näyttävät vaihtelevan sen mukaan, kuka tutkii. Kärkimedian huonekalututkimuksen mukaan (kevät 2011) tärkeimmät mediat ovat (tässä järjestyksessä) kotiin jaettavat kuvastot, sanomalehdet ja internet. Kun taas kysytään ON24-nettikaupalta, heidän mukaansa huonekalujen ostaminen netistä lisääntyy lähivuosina huomasti. Kysymys sähköisestä kaupankäynnistä ei saa Stemma-kauppiailta yksiselitteistä vastausta, vaan sen suhteen he ovat hiukan epäileväisiä. Väittämän ”nettikauppa toisi lisää myyntiä ja hyödyttäisi kaikkia” vastausten keskiarvo on 2,64. Kauppiat hyödyntävät ketjun tuottamia sähköisiä mainospohjia, jolloin myös kauppiaiden toteuttama mainonta on ketjuilmeen mukaista (1,5).

Yhteismarkkinointiin kuuluu myös yhteishengen luominen. Kauppiaiden mukaan heidän välillään vallitsee hyvä yhteishenki (1,93), vaikka uusien ja vanhojen kauppiaiden välisessä yhteistyössä nähtiinkin parantamisen varaa (2,29). Kauppiaskokouksia kauppiaiden mielestä on suhteellisen sopivan verran (2,43), mutta tietoa tuotteista ja markkinoinnista toivotaan selkeästi enemmän (2,86). Tiedottamiseen otettiin kantaa useammassakin vastauksessa ja sitä toivottiin enemmän.

Yhteispääomat

Stemma-kauppiailta kysyttiin mm. kauppapaikoista, logistiikasta, brändistä ja uusien kauppiaiden tulosta. Kauppapaikkaansa kauppiat olivat hyvinkin tyytyväisiä (1,64). Keskusvarastotoiminnoissa (2,57) ja keskitetyssä logistiikassa (2,29) kauppiat sen sijaan näkivät hieman parantamisen varaa. Keskusvarastotoiminnoissa kyse on todennäköisesti varastomallien saatavuudesta, ei itse varastotoimintojen toteutuksesta.

Stemma-brändi ei kauppiaiden mielestä ole riittävän vahva (3,07) ja sitä pitäisi vahvistaa ketjuun kertynein varoin (1,86). Brändin saamaan arvioon saattaa vaikuttaa kauppapaikkojen moni-ilmeisyys eli se, että Stemma-ketju näkyy käytännössä jokaisella paikkakunnalla hiukan erinäköisenä.

Kauppiaat näkivät ketjun tarvitsevan ehdottomasti uusia kauppiaita (1,43), puuttuvathan Stemma-myymälät useista suurista kaupungeista, esim. Turusta, Tampereelta ja Lahdesta.

Huonot kauppiaat vahingoittavat koko ketjun mainetta.	1,93
Ketjulla pitäisi olla oikeus erottaa huonot kauppiaat.	1,79
On oikein, että huonosti sitoutuneet maksattavat asioita hyvin sitoutuneilla.	3,64

Taulukko 9. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Väitteeseen, miten ns. huonoja kauppiaita tulisi kohdella, kahden väitteen keskiarvot kolmesta olivat samansuuntaisia eli varsin tiukkoja. Taulukon 9 viimeisen väitteen vastauksessa saattaa olla vastausvirhe, sillä 3 kauppiasta oli täysin samaa mieltä siitä, että on oikein, että huonosti sitoutuneet kauppiaat maksattavat asioita hyvin sitoutuneilla. Näin ollen vastauksen keskiarvo voisi olla yli 4.

Yhteistyö

Vapaaehtoisen ketjuuntumisen kuudennessa vaiheessa ketjuuntuminen on vertikaalista. Koska Stemmassa ei olla lähelläkään ketjujohdolle keskitettyä päätösvaltaa, franchising-sopimuksia tai yrityskauppoja, tässä kohdassa päädyttiin kysymään kauppiaiden mielipiteitä yhteistyöstä ja sitoutumisesta.

Kauppiaat teilasivat yksiselitteisesti ajatuksen Stemmasta franchisingmallilla toimivana ketjuna (3,71). Muutenkaan heidän mielikuvansa franchisingketjuista eivät olleet kovin positiivisia (3,43). Kauppiaille ei edes ehdotettu päätösvalan siirtämistä ketjuohjaukselle, vaan tiedusteltiin, olisiko heidän mielestä hyvä, jos ketjulla olisi 1-5 selkeää omistajaa, jotka kehittäisivät ketjua. Myös tähän vastausten keskiarvo 3,36 toi vahvan kannanoton ajatusta vastaan.

Kyselytutkimus pyrki selvittämään, missä vaiheessa vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessia Stemma-kauppiaat kokevat tällä hetkellä ketjun olevan ja mitä seuraavan vaiheen mahdolliset haasteet ovat. Stemma-ketju on tällä hetkellä vaihees-

sa 3-5, kuitenkin niin, etteivät yhteispalveluista toteudu yhteiset tilipuitteet, tietojärjestelmäsuositukset eivätkä tunnusluvut. Tietojärjestelmät ovat edellytys tiiviille ketjulle, mutta Stemma-ketjussa tämä ei todennäköisesti toteudu ihan lähivuosina.

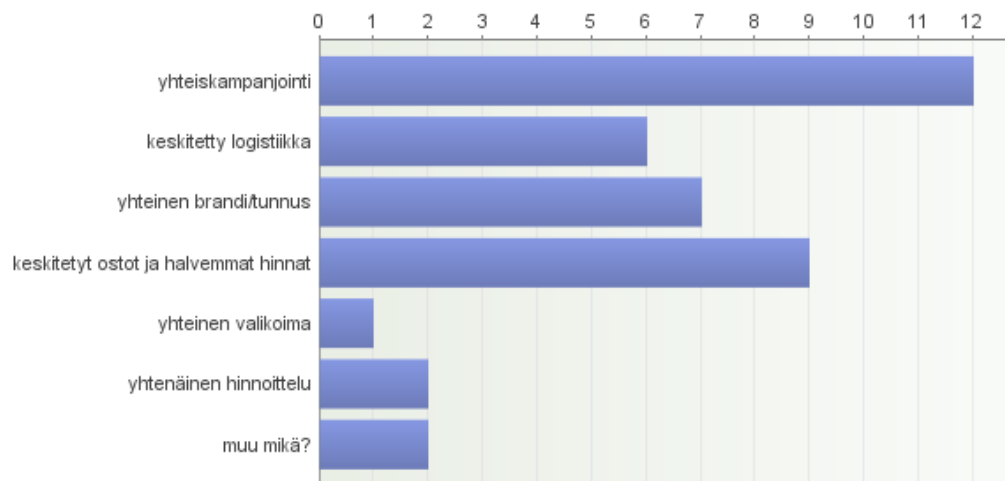
Kun näitä tuloksia verrataan Ahjokankaan vuonna 2005 tekemään tutkimukseen, näyttäisi, ettei kauppiaiden asenteissa ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Ahjokankaan kyselyyn vastasi 26 kauppiasta, kun tätä työtä varten tehtyyn kyselyyn vastasi vain 14 kauppiasta. Tämän tutkimuksen vastaukset olivat ehkä kokonaiskvaltaan hiukan myönteisempiä, mutta siihen saattoi vaikuttaa se, etteivät tyytymättömämmät kauppiat vastanneet lainkaan.

Benchmarkatut ketjut ovat ketjuuntumisen eri vaiheissa. Kaikilla ketjuilla ketjuuntumisen vaiheet 1 (Yhteisostot) ja 2 (Yhteinen tunnus) ovat toteutuneet. Ketjuuntumisen 3. vaihe (Yhteispalvelut) on kokonaisuudessaan toteutunut ainoastaan yhdessä ketjussa. Ketjuuntumisen vaiheessa 4 (Yhteismarkkinointi) kaikilla ketjuilla on yhteistä mainontaa ja markkinointia sekä omin että tavarantoimittajan varoin. Yksi ketjuista tarjoaa kirjanpitoa ostopalveluna, toisella ketjulla tämä on parhaillaan työn alla. Ketjuuntumisen vaiheessa 5 (Yhteispääomat) kaikilla ketjuilla on keskitetty logistiikka. Yksi ketjuista osallistuu kauppapaikkojen hankintaan. Kahdella ketjulla brändin rakennustyö on kesken. Kirjallinen konsepti on kahdella ketjulla. Voitonjakokysymyksistä on keskusteltu yhdessä ketjussa. Kaikilla ketjuilla on kriteerit uusien yrittäjien tuloa silmälläpitäen.

Yksi ketjuista on yltänyt ketjuuntumisen 5. vaiheeseen, osittain jopa 6. vaiheeseen. Tässä ketjussa on lakkautettu kauppiasvetoiset osto- ja markkinointiryhmät ja päätökset tekee ketjujohto. Ketjussa ovat käytössä yhtenäiset tietojärjestelmät ja ketjujohdolla on käytössä ajantasainen tieto. *Tuo päätösvalta keskusyksikölle, tässä me ollaan jo pystytty jonkun verran...meidän ei enää tarte alistaa niitä päätöksiä minnekään osuuskuntakokouksiin tai että edes hallitukselle... Ostoon ja markkinointiin liittyvät päätökset tehdään kaikki vain ja ainoastaan täällä ja sitten perästä kuuluu, onko kauppias tyytyväinen vai ei ja se ei oikeastaan haittaa, onko yksittäinen kauppias tyytyväinen vai ei kun me pystytään luvuilla osottamaan että päätös oli oikee.*

5.4.2 Ketjuuntumisen edut ja haitat

Kyselyn alussa kauppiailta tiedusteltiin tärkeimpiä ketjuun liittymisen kriteereitä. Kauppias voi nimetä 1-3 kriteeriä. Tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat yhteiskampanjointi (12 vastausta), keskitetyt ostot ja halvemmat hinnat (9 vastausta), yhteinen brändi/tunnus (7 vastausta) ja keskitetty logistiikka (6 vastausta). Huomattavaa vastauksissa oli myös se, että yhteistä valikoimaa ei arvostettu liittymisen kriteerinä (vain 1 vastaus).



Kuvio 11. Stemma-kauppioiden tärkeimmät ketjuuntumisen syyt.

Nämä mukailevat tähän mennessä muodostunutta käsitystä siitä, että ketjuuntumisen tärkeimmät syyt yleisesti ovat markkinointi ja ostotoiminta. Hieman epäselväksi jäi kuitenkin, muistivatko kauppiat tärkeimmät syyt, jolloin he olivat liittymässä ketjuun vai sen, mitä he tällä hetkellä arvostavat eniten. Verrattuna Ahjokankaan (2005) tekemään tutkimukseen, kauppiat arvostavat nykyisin yhteiskampanjointia enemmän kuin keskitettyjä ostoja. Muutoin tulokset ovat suunnilleen samanlaiset.

Ketjuuntumisen etuja ja haittoja Stemma-kauppiailta ei kysytty suoraan, vaan vastaukset poimittiin sieltä täältä. Haastatellut ketjut sen sijaan vastasivat kysymyksen systemaattisesti.

Edut

Stemma-kauppiaiden vastauksista voi tulkita, että he ovat pääosin tyytyväisiä

- yhteisostoihin ja mallistoon
- Stemma-kauppiuuteensa ja kauppapaikkaansa
- yleisesti ketjun tuottamiin palveluihin, mm. koulutukseen
- ketjuohjaukseen

Kauppiaat kokevat myös ketjuun kuulumisen ehdottoman tarpeellisena, sillä kauppiaat reagoivat vastaamalla väitteeseen ”päjäisin paremmin villinä kauppiana” keskiarvolla 4,29, mikä oli yksi koko kyselyn vahvimmista kannanotoista.

Haastatellut ketjut näkivät ketjuun kuulumisen tärkeimpinä etuina kauppiaan näkökulmasta

- kulusäästöt
- ketjun tuen eli konseptin
- tiedon tuomisen kauppiaille
- koulutuksen

Kulusäästöt ovat ”*se ihan ykkösjuttu*”, jotka tulevat lähinnä yhteismarkkinoinnin, keskitetyn ostotoiminnan ja infrastruktuurin kautta. Yksittäisen kauppiaan hoitamana samat palvelut maksaisivat kauppiaille enemmän. Suuruuden ekonomia toimii siis niin tuloissa kuin menoissa.

Ketjun tuki nähtiin merkittävänä ketjuetuna, jossa tuotteet ja hinnat tulevat valmiiksi neuvoteltuina. Konseptiin sisältyy myös brändi, asiakaslupaukset ja toimitatavat. ”*Sun ei tarvii keksii siihen sun liiketoimintaan sitä pyörää uudestaan*” Yksi haastatelluista piti markkinointiviestintää ylivoimaisesti keskeisimpänä ketjukonseptin osana. Valtakunnallinen kattomainonta tukee markkinointiviestien läpimenoa paremmin kuin vain paikallisesti toteutettu mainonta.

Ketju pystyy hankkimaan tietoa huomattavasti laajemmalla alueella kuin kauppias itse. Tämän etuna nähtiin, että aikasäästöjen ansiosta kauppias voi keskittyä hoi-

tamaan omaa liiketoimintaansa: ”myynnin tekemiseen, sidosryhmiin, kontaktointeihin sillä paikkakunnalla...”

Koulutus voi olla ulkoista tai sisäistä ketjun organisoimaa koulutusta, esimerkiksi yrittäjävalmennusta. Toisaalta tärkeänä nähtiin myös esimerkiksi myyntitekniikasta ja kateajattelusta muistuttaminen. ...*Miten sitä katetta kenties voidaan vähän parantaa ja kannattavuutta parantaa. Usein niitä prosentin osii mietitään, kun ostetaan jotain, mutta sitte ei ajatella sitä myyntitapahtumaa.*

Haitat

Stemma-kauppiaiden vastauksissa ei tullut esille varsinaisia haittoina ymmärrettäviä asioita ketjuun kuulumisesta.

Haastatellut ketjut mainitsivat ketjuun kuulumisen haittoina

- kauppiaan identiteetin menettämisen
- vapaamatkustajat
- oman ja ketjustrategian yhteensopimattomuuden
- oman määräämisvallan kaventumisen

Kauppiaan identiteetin menettäminen nähtiin yhtenä ketjuun kuulumisen mahdollisena haittana, varsinkin silloin, kun aletaan puhua ns. konseptoidusta kauppiuudesta. *Se kuuluu meidän arvoihin se kauppiuus, et me halutaan tehdä siitä ihan oikeesti niinku juttu, mutta sen pitää olla konseptoitu juttu eikä ihan hatusta tempastu per paikkakunta, mitä se nyt sattuu missäkii olemaan... Monelle kauppiaille siitä tulee tämmönen henkinen lukko ja kokee se oma ammattitaito ja sen arvostaminen jää et sitä ei niinku ole, et heidän pitkää työtänsä ei arvosteta... tämmösiä juttuja... että heidän roolinsa jää pienemmäksi ja pienemmäksi koko ajan.*

Toisena haittana pidettiin kauppiaiden vapaamatkustajuutta. Tässä nähtiin, että sitoutuneet kauppiaat joutuvat maksamaan sitoutumattomien kauppiaiden ketju-toiminnalle aiheuttamia kuluja.

Yhtenä ketjuun kuulumisen haittana voi olla kauppiaan oman ja ketjun strategian yhteensopimattomuus. Ketjustratégia on poikkeuksetta kasvuhakuinen, mutta riippuen kauppiaan yrityksen elinkaarivaiheesta yrityksen strategia saattaa olla pelkästään ylläpitävä. Esimerkiksi 60-vuotiaan kauppiaan tavoitteet liiketoiminnan kehittämiseksi saattavat olla vähäiset, mikäli jatkajaa ei ole tiedossa. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua ketjun ja yrittäjän välisistä intressiristiriidoista.

Toisaalta myös jos yritys on toiminut paikkakunnalla kauan ja rakentanut itselleen paikallisen brändin, yritykselle voi olla järkevämpää toimia edelleenkin itsenäisenä. *Täällä ei voi enää toimia niinku muka ketjuna vaan pitää uskoa sitten siihen ketjukonseptiin, olla siihen sitoutunut tai sitten jäädä siitä pois, koska kaikesta pahinta on se, että on siinä osittain mukana. Tietysti on mietittävä, jos ei voi hyödyntää niitä ketjuetuja - ketjulla on erilaisia etuja, niin sieltä tulee myös niitä ketjuhaittoja. Jostakin täytyy luopua, niin tämä täytyy itse arvottaa ja se, että uskalltaa myöskin irrota ketjusta, koska voi olla, että siinä lokaalissa markkinassa sen oman omistusstrategian kannalta on järkevämpää toimia itsenäisenä yrittäjänä.*

Haastatteluissa tuli esille myös kauppiaan pelko oman määräämisvallan menettämisestä, kun kauppias sopeuttaa toimintaansa ketjukonseptin mukaiseksi. Myös pelko vastuunantamisesta esimerkiksi tuote- ja markkinointipäälliköille huolestutti. *Ja kauppias tietysti kokee haittana myöskin sen, kun se on jonkun 3. luokan tavarantoimittajan kanssa ikänsä tehny kauppa ja nyt kun ketju valitsee jotkut isot vartenotettavat tunnetut tavarantoimittajat taikka brändit, niin kauppias kokee, että taas hänen tekemisiään vähä niinku ... tai ei arvosteta.*

Kun haastateltavilta ketjuilta kysyttiin, mitkä asiat ovat olleet vaikeimpia viedä läpi kauppiaskunnassa, vastaukset olivat kolme kertaa tismalleen samat: ostotoiminta ja markkinointi. Nämähän ovat kuitenkin myös ne tärkeimmät syyt, miksi kauppiaat yleensä liittyvät ketjuun. Näihin kahteen asiaan liittyy paljon odotuksia ja toiveita ja siitä syystä myös runsaasti kritiikkiä. *Mutta sitten jos tulosta ei synny, niin kauppiaan mielestä ensimmäisenä rempallaan on markkinointi ja toisena ostotoiminta.*

Haastatelluissa ketjuissa tuntui vallitsevan yhtenäinen mielipide siitä, ettei kauppiasta tule pitää ehdoin tahdoin ketjussa, jos kauppiaan ja ketjun intressit eivät kohtaa. Kaikista ketjuista oli irtaantunut kauppiaita eikä tätä koettu huonona asiana, vaan jopa päinvastoin. Useimmiten ketjusta eronneet myymälät olivat pieniä yrityksiä, joiden poisjääminen ei aiheuttanut merkittävää ketjuliikevaihdon menetystä. *Isommat yksiköt ovat jääneet jäljelle, nää on pienempiä heikompiä lenkkejä, jotka on karsiutunu. Sitoutuminen ja liikekoko on kasvanu.* Toisaalta myös isojen kauppiaiden lähtö ketjusta voitiin kokea helpotuksena, koska eroamista olivat edeltäneet merkittävät näkemuserot esimerkiksi markkinoinnin linjauksista.

Ketjuissa nähtiin tärkeänä, ettei jäsenyritysten lukumäärän kasvattamista pidetä itsetarkoituksena, vaan pikemminkin pyritään markkinaosuuden kasvattamiseen kehittämällä ja tehostamalla nykyisten myymälöiden toimintaa. Tätä näkemystä tukee myös kehitys USA:n vapaaehtoisissa rautakauppaketjuissa (Stoel 2002, 53). *Kuka ei näihin pieniin velvotteisiin halua lähteä mukaan, niin me voidaan uhrata, ei se oo itsetarkotus, että meillä on (lukumäärä) liikettä vaan vaikka (lukumäärä) tai (lukumäärä) sitoutunutta liikettä mitkä toimis ketjunomaisesti.*

Yksi haastatelluista ketjuedustajista totesi vapaaehtoisen ketjutoiminnan olevan hyvää benchmarkausta itse ketjulle, koska ketjukauppiaat antavat rehellistä palautetta ketjun tekemistä päätöksistä, toisin kuin ehkä esimerkiksi ketjun palkkalistoilla oleva henkilöstö. Tämän palautteen avulla ketju pystyy parantamaan toimintaansa.

5.4.3 Yrittäjyys, toimintavapaus ja luottamus

Stemma-kauppiaille esitettiin muutamia kysymyksiä, joilla testattiin heidän asenteitaan yrittäjyyttä ja kauppiaan toimintavapautta kohtaan. Lisäksi heiltä kysyttiin, miten luotettavina he pitivät ketjuohjausta, hallitusta ja muita kauppiaita.

Kauppiaiden ylpeys Stemma-kauppiaina toimimisesta oli korkea. Kauppiaille esitettiin väite ”On hienoa olla Stemma-kauppias”. Vastausten keskiarvo oli 1,64

ja kymmenen kauppiasta oli valinnut vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. He olivat myös varsin luottavaisia tulevaisuuteensa Stemma-kauppiaina (1,86).

Avoimen kysymyksen ”Mitä kadehdit muissa huonekaluketjuissa” vastauksissa esille nousi jälleen kauppiasylpeys. Monet kauppiaat vastasivat suoraan, etteivät he kadehdi kilpailijoitaan (7 vastausta). Yksi kauppias totesi vastauksessaan: *En kadehdi muita. Me olemme kuitenkin talollisia ja muut ovat torppareita.*

Kysymykseen ”Mitkä ovat Stemman vahvuudet” kymmenen kauppiasta mainitsi vastauksessaan yrittäjyyden, itsenäiset kauppiaat, kauppiasvetoisuuden, kauppiaiden omistaman ketjun, paikallisuuden tai kauppiaan vapauden. Toisaalta kysymykseen ”Mitkä ovat Stemman heikkoudet” vastauksissa nousivat esille taas kauppiuuteen liittyvät asiat ”nössöt kauppiaat, liian rikkaat ja laiskat kauppiaat, maksukyvyttömät kauppiaat, liian hajanainen kauppiasjoukko, kauppiaiden omistama ketju, jossa liikaa päättäjiä”. Yrittäjyys koettiin siis toisaalta vahvuutena, mutta toisaalta heikkoutena. Samanhenkistä ajattelua oli myös muissa ketjuissa: *Me ollaan niin hyvässä kun pahassa tehty numero siitä, että me ollaan yksityisten kauppiaitten omistama. Parhaimmillaan kauppa on sen kauppiaan näkönen kauppa, mutta se on myös huonoimmillaan sen kauppiaan näkönen kauppa...*

Kahdessa haastattelussa korostettiin, että kauppiaan pitäisi osata delegoida tehtäviä omalle henkilökunnalleen, koska tämä puolestaan tätä kautta sitoutuisi paremmin työhönsä. Jos kauppiaalla itsellään ei ole halua osallistua koulutukseen, hän voi lähettää sinne asiasta kiinnostuneen myyjän. Tällä tavalla kauppias raivaa itselleen aikaa omasta yrityksestään huolehtimiseen. *Ne (toisen sukupolven yrittäjät) niinku ymmärtää tämän ketjupelin ja ne ymmärtää oman roolinsa siellä, että ne ei oo kaikessa mukana siellä. Ne antaa vähän naruu työntekijöille ja se työntekijäkin sitoutuu huomattavasti enemmän, kun sille annetaan sitä vastuuta eikä olla joka paikassa.*

Toimintavapauttaan kauppiaat halusivat toteuttaa mm. ostamalla osan myymälän tuotteista itse (1,93). Kauppiaat kokivat kuitenkin, että heillä ketjukauppiaina oli mahdollisuus toteuttaa omia ideoita, sillä väittämän ”Ketjussa on vaikea toteuttaa omia ideoita” vastausten keskiarvo oli 3,79.

Minulle on tärkeää toimia vapaasti kauppianaan omassa myymälässään.	2,71
Haluan, että minulla on vahva neuvotteluasema esim. ketjun ostoehdoista.	2,57
Minulla pitää olla sananvaltaa ketjun toiminnan suhteen ketjun omistajana.	2

Taulukko 10. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Toimintavapauteen liittyvät väittämät (taulukko 10) olivat kauppiaille jonkin verran tärkeitä ja he halusivat, että heillä on sananvaltaa ketjun toiminnan suhteen omistajina. Tärkeimpänä kauppiaat pitivät operatiivista toimintavapauttaan eli vapauttaan toimia omassa myymälässään itsenäisesti.

Haastatelluissa ketjuissa kauppiaille oli toimintavapaus mm. seuraavilla alueilla: liikkeen koko ja sijainti, henkilökunta, oma markkinointi yhteismarkkinoinnin lisäksi, paikalliset ostot ja hinnoittelu.

Yhteistyö Stemma-ketjuohjauksen kanssa toimii hyvin.	1,57
Stemma-ketjuohjaus on pätevää.	1,93
Stemma-kauppiaiden ja ketjuohjauksen välillä vallitsee hyvä henki.	1,79
Luotan Stemmaan (ketjuohjauksen, hallitukseen, ketjuun, muihin kauppiaisiin).	1,64

Taulukko 11. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Stemma-kauppiailta tiedusteltiin useissa väittämissä heidän suhtautumistaan nykyiseen ketjuohjaukseen ja kauppiaiden miehittämiin yhteistyöryhmiin eli tuoter ryhmään ja hallitukseen (taulukko 11). Vastauksista kävi ilmi, että kaikki nämä tahot nauttivat kauppiaiden luottamusta. Kauppiaat kokivat myös, että Stemma on parantanut toimintaansa nykyjohdon aikana.

Myös haastatteluissa korostettiin luottamuksen tärkeyttä. *Mikä on hirveen tärkeää tämmösessä osuuskuntamallissa on, että pitää olla kauppiailta 100 % luotta-*

mus tähän hommaan... Mulla oli se hyvä puoli, että kauppiaat on kokenu, että (nimi) on niinku meidän miehiä, ehkä on tietyllä tavalla helpottanu asioitten eteenpäin viemistä.

Suomalaisessa yritystoiminnassa asiat kuitenkin perustuu luottamukseen ja se luottamuksen rakentaminen ja luottamuksen pettäminen... kun se luottamus murenee, niin sen jälkeen sen rakentaminen vaatii tosi paljon töitä.

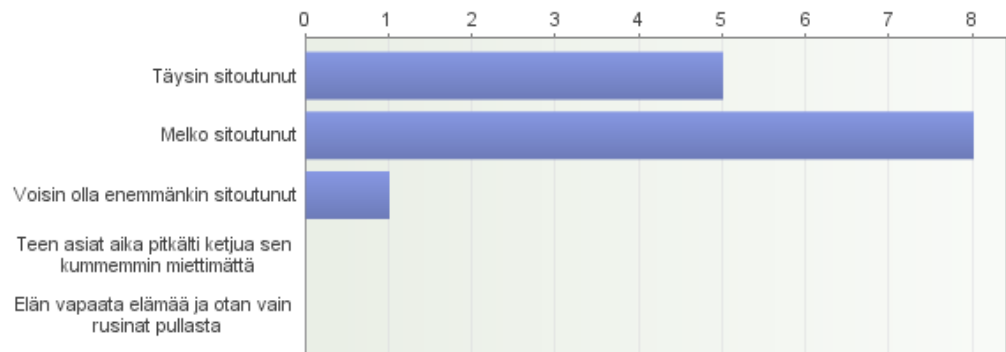
Jos kauppias ei luota, niin ei se tee sitä juttua, se lopettaa sen ja rupee tekemään jotain omaa ja se vesittää heti koko sen kokonaisuuden.

Vapaaehtoisen ketjun ketjujohto, varsinkin toimitusjohtaja, istuu mielenkiintoisella paikalla. Kauppiaat ovat toisaalta hänen alaisiaan, toisaalta esimiehiään. Yhden ketjun edustaja totesi, että työhön kuuluu ”politikointi”, ”lobbaus” sekä ”systemaattinen mielipidevaikuttaminen ja asioitten todistelu”. Hän totesi myös hiukan sarkastisesti: ”Meillä kierretään kentällä, kehutaan ja haukutaan (myymälän esillepanoa). Tää on tietysti aina vähä ongelmallista - aina kun haukut, niin haukut esimiestäs... tuota sanotaan et (kilpailijalla) on helpompaa, jos huomaat liikkeesä ongelmaa, niin lähetät verokortin sinne liikkeeseen, ja täällä kun rupeat korottamaan ääntäs, niin verokortti on hyvin äkkiä tuossa omalla pöydällä...

Myös kauppiaiden miehittämien elinten tulee nauttia muiden kauppiaiden luottamusta. *Oli olemassa semmonen pelko kauppiaille, että hallituksessa eivät välttämättä isommat enää aja ketjun etua, vaan ajavat omia etuja. Ja sen lisäksi nää isot kauppiaat oli sitten miehittäny näitä avainpaikkoja, ostoryhmiä ja muita ja oli olemassa pelko, että ketjuvolyyymiä käytetään omien ostoehtojen ja omien markkinointitukien ja ynnä muitten systeemien neuvotteluun. Tästä johtuen hallitukseen toivottiin myös ulkopuolisia asiantuntijoita, vaikka tuntuu olevan kynnyskysymys kauppiaille, että he ei luota kyllä siihen että kukaan muu tätä heidän hommaansa ymmärtäs. Vain yhden haastatellun ketjun hallituksessa oli myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Hallituksen, ostoryhmän ja muiden kauppiaiden miehittämien elinten nähtiin toimivan esimerkkinä muille kauppiaille, oli kyse sitten konseptin toteuttamisesta tai ostoihin sitoutumisesta.*

5.4.4 Sitoutumishalukkuus ja keinot

Stemma-kauppiailta kysyttiin heidän omaa näkemystään siitä, miten sitoutuneina ketjukauppiaina he itseään pitävät. Tulosten perusteella kauppiaat ovat täysin – melko sitoutuneita (kuvio 12).



Kuvio 12. Stemma-kauppioiden arvio omasta ketjusitoutumisestaan.

Vastausten perusteella voisi kuitenkin olettaa, että niiden kauppioiden joukossa, jotka eivät kyselyyn vastanneet, on myös kahden viimeisen vaihtoehdon yrittäjiä eli ”teen asiat aika pitkälti ketjua sen kummemmin miettimättä” tai jopa ”elän vapaata elämää ja otan vain rusinat pullasta”.

Kauppioiden mielestä Stemman pitäisi toimia entistä tiiviimpänä ketjuna. Tämä tuli esille useissa myös avoimissa vastauksissa: *Toivottavasti kauppiaat heräävät ajattelemaan hiukan pidemmälle kuin oma napa!* Seuraavan taulukon (12) tulokset ovat rohkaisevia ketjuyhtenäisyyden lisäämiseksi.

Uskon, että toimimalla tiiviimmin ketjuna Stemma pärjäisi paremmin kilpailussa.	1,79
Tiiviimpi ketju hyödyttäisi taloudellisesti kaikkia osapuolia.	2,14
Olen valmis omalta osaltani sitoutumaan sen (=Stemman markkinaosuuden kasvattamisen) onnistumiseen.	1,64

Taulukko 12. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Yhden kauppiaan kommentti kysymykseen Stemman heikkouksista oli seuraava: *Olemme "puoliksi raskaana" eli emme ole ihan 100 %:sen varmoja mitä haluam-*

me ja mitä olemme! Tällainen kommentti kuvastaa sitä, ettei Stemma-konsepti ole vielä kristallinkirkas, vaan sitä pitää työstää ja käydä läpi kauppiaskunnan kanssa.

Muiden vapaaehtoisten ketjujen haastatteluissa tuli esille, että kauppiassitoutuminen on edellytys myös ketjuohjauksen jaksamiselle. Jatkuva samoista asioista puhuminen turhauttaa. *Välillä tuntuu siltä, että kun samoja asioita vuodesta toiseen jauhan, niin huutelenko mä vähän niinku tyhjille seinille.*

Ketjumallistoon kauppiat ovat valmiita sitoutumaan tiiviimmin. Tämän puolesta puhuvat vastausten keskiarvot, jotka ovat 2:n paremmalla puolella. Kauppiat ovat sekä valmiita sitoutumaan tietyn kokoiseen perusvalikoimaan (1,71) ja kasvattamaan ostoja Stemmasta ja sen sopimustoimittajilta (1,93). Kauppiat eivät myöskään pahemmin vastustaneet ehdotusta, jos heidät sitoutettaisiin ostamaan ketju-tuotteita vähintään tietty prosentti liikevaihdostaan (2,14). Tosin tässä ei spekuloitu prosentin suuruudella.

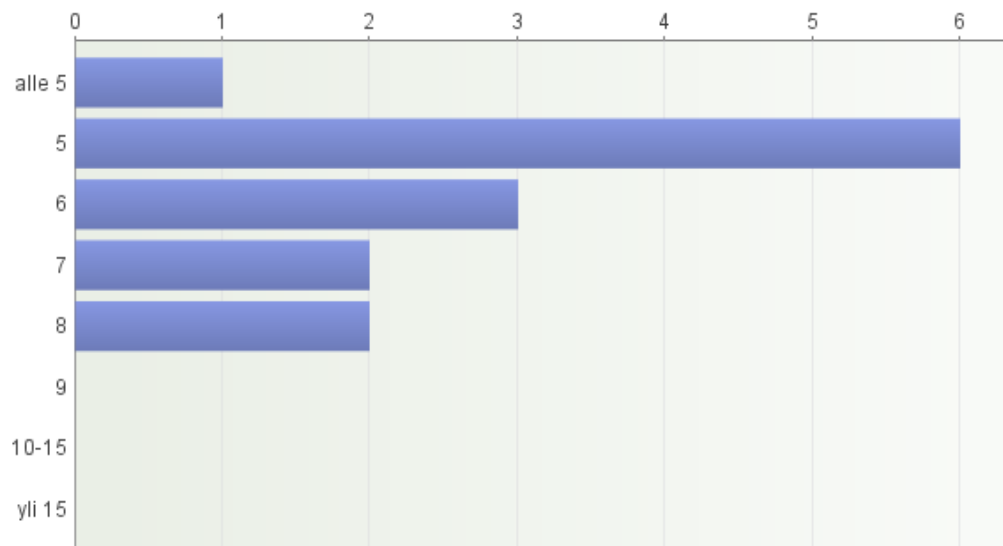
Haastatellut ketjut pitivät ketjuvalikoimaan sitoutumista avainasiana ketjuyhteistyössä. *Sitten toinen on varmasti markkinoinnin lisäksi nähin ostoihin sitoutuminen, se oma näkemys siitä, mikä on tuote- ja ketjuvalikoima. Jos ne poikkeaa aika vahvasti, silloin tietysti ollaan semmosessa paikassa, jossa nää molemmat asiat alkaa olla vaikeita, niin kyllä siinä kohtaa sit mielellään esittäisin kysymyksen, no mitä hyvää tässä ketjussa on?*

Ostoihin sitoutuminen nähtiin hyvin tärkeänä osana ketjukokonaisuutta. *Jos jonkun tuotteen saa jostain vaikka prosentin halvemmalla, niin sitä ajatellaan vaan sitä hetkeä eikä ajatella sitä kokonaisuutta ja että se kasvattaa volyyymiä ja sitä kautta näitä ketjuhyvitteitä, ketjuhyviteprosenttia ja ketjuhyvitteiden euromääriä.* Dunne & Lusch (1999, 159) näkevät vuosihyvitteiden toimivan hyvänä sitouttamiskeinona vapaaehtoisissa ketjuissa.

Yksi haastatelluista ketjujohtajista totesi kilpailutilanteen sitouttavan kauppiaita ostamaan entistä enemmän ketjumallistoon kuuluvia tuotteita. *Tässä on myöskii auttanu tää kilpailutilanne: ei oo enää varaa ostaa mistä sattuu, koska sitä kautta varastot alkaa kasvaa...*

Väittämiin, jotka koskivat sitouttamista ketjumaksujen muodossa, vastaukset olivat selvästi epäileväisempiä. Väittämään ” Ketjumaksun kohtuullinen korottaminen (esim. 3-4 prosenttiin) parantaisi sitoutumista ja näkyvyyttä, joka parantaisi ketjun markkinaosuutta” kauppiaat reagoivat negatiivisesti vastaamalla keskiarvolla 3,43. Toisaalta tässä ei esitetty, mitä kaikkea kauppiaat mahdollisesti saisivat korkeamman ketjumaksun muodossa.

Kauppiailta kysyttiin myös, jos ketjumaksu nostettaisiin 4 prosenttiin, mitä sillä pitäisi saada lisää. Ehdotus ei saanut kannatusta useissa vastauksissa: ”en halus edes ajatella sellaista vaihtoehtoa, tuntuu tosi paljolta”, ” vaikka mitä”, ”en ole maksun korottamisen puolesta”. Kauppiaat, jotka eivät tyrmänneet ajatusta, halusivat saada vastineeksi erilaisia markkinointitoimenpiteitä sekä parempikatteisia ja kaupallisia tuotteita. Tällä hetkellä kauppiaat maksavat markkinointimaksuna tietyn prosentin liikevaihdostaan, mutta maksavat jakolehtisistä erikseen. Kuviossa 13 esitetyt luvut sisältävät kauppiaiden oman markkinoinnin, jakolehtiset ja niiden jakelun sekä Stemmalle maksettavan markkinointimaksun.



Kuvio 13. Stemma-kauppiaiden markkinointikulut liikevaihdosta.

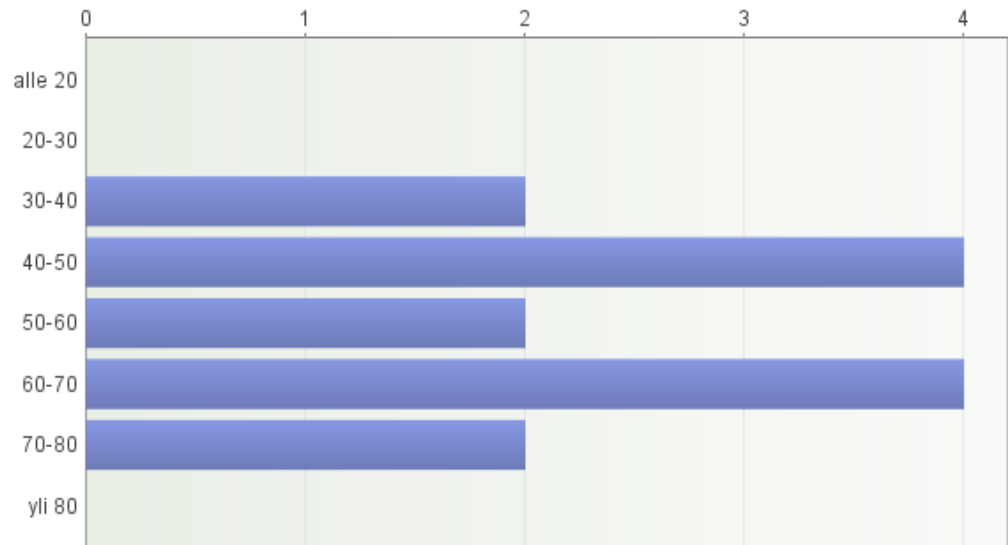
Haastatelluissa ketjuissa markkinointimaksut kerätään eri tavoin. Maksut voivat olla kiinteitä kuukausimaksuja, prosentteja liikevaihdosta tai erikseen veloitettavia maksuposteja markkinointitoimenpiteen mukaan. Yhdessä ketjussa ketjumaksu

kattaa kaikki markkinoinnista aiheutuvat kulut eli siihen sisältyvät niin jakolehtiset kuin muutkin markkinointiviestintään liittyvät palvelut. Toisessa ketjussa kauppias maksaa markkinointimaksun lisäksi jakolehtisten jakelun. Kolmannessa ketjussa kerätään ketju- ja yhteistyömaksuja.

Yhdessä ketjussa todettiin, että aikaisemmin kauppias voi jättäytyä pois yhteis-markkinoinnista eikä hän siitä mitään maksanutkaan. Jos hän nyt ei halua mainosta paikkakuntansa sanomalehteen, hän voi jättäytyä pois kampanjasta, mutta maksaa silti. Tämä malli nähtiin kolmella tapaa hyödyllisenä. Ensinnäkin markkinoinnin suunnittelu ja budjetointi ovat helpottuneet, kun tiedetään tulot ja menot etukäteen. Toiseksi tämä malli on pystytty todistamaan kauppiaan kannalta kokonaisedullisemmaksi. Kolmanneksi kauppiaat osallistuvat yhteisen ilmeen luontiin innokkaammin, kun jokaisesta kynästä ei tule erillistä laskua.

Stemma-kauppiailta kysyttiin, mitä sitoutuminen ketjuun heille käytännössä tarkoittaa. Avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 13 kommenttia, joista suurimmassa osassa mainittiin mallistoon ja markkinointiin sitoutuminen. Nämä näyttäisivät olevan kauppiaan pääasialliset tavat osoittaa ketjusitoutumista. Pari kauppiasta lisäsi vielä yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamisen ja yhteen hiileen puhaltamisen. Yksi kauppias näki yhteiseen mallistoon ja kattomarkkinointiin sitoutumisen tuovan aikasäästöjä ja sen kautta *keskittymistä olennaiseen eli myyntityöhön*. Toisella kauppialla oli visiona vielä syvällisempi sitoutuminen tietysin edellytyksin: *Jos ketjulla homma toimii, olemme valmiita sitoutumaan vielä enemmän, nyt vielä toivomuslista liian pitkä.*

Sitoutumista mitataan usein ostouskollisuudella. Stemma-kauppiaille esitettiin kysymys ”Montako prosenttia on Stemma-ketjumalliston osuus?” Vastanneiden kauppiaiden sitoutumisaste on suhteellisen korkea ja kuvastaa Stemman keskimääräistä ostouskollisuusprosenttia. Alla olevan kuvion 14 luvuista laskettu ostouskollisuusprosentti on noin 55 %. Ongelmana ketjussa on kuitenkin se, että alle puolet liikevaihdostaan Stemma-tukusta ja -sopimustoimittajilta ostavia kauppiaita on vieläkin liian monta.



Kuvio 14. Stemma-ketjumalliston osuus kauppiaan liikevaihdosta prosentteina.

Haastatelluissa ketjuissa ostouskollisuus oli hyvä, sillä kauppiassitoutuminen ketjumallistoon oli yli 50 %, jopa 80 %. Nämä korkeat ostouskollisuusprosentit selittyvät osittain toimialakohtaisilla erityispiirteillä. Kirjakauppa-alalla tietyt kirjat saa vain tietyiltä kustantajilta eikä muita ostopaikkoja ole. Optisella alalla puolestaan tuoteryhmästä riippuen tarjontaa on joko muutamalta tai usealta toimittajalta. Valinnan varaa on, mutta selvää karsiutumista ja vähentymistä on tapahtunut. Rautakauppa-ala näistä haastatelluista ketjuista on toimintamalliltaan lähinnä huonekalukauppaa, joissa molemmissa hankintapaikkoja ja tarjontaa on runsaasti. Yhden ketjun yhteisen tietojärjestelmän voi nähdä sitouttavana tekijänä, koska tuotteet on valmiiksi koodattu ja hinnoiteltu järjestelmään. Tällä ketjulla on myös tiivistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa ja myymälät automaattitäydentävät perusvalikoimaansa. *Myymälöistä painetaan vaan nappia ja kone kertoo, että tuotetta puuttuu noin ja noin paljon ja tilaus lähtee tavarantoimittajalle.*

Stemma-kauppiaiden mielipidettä tiedusteltiin ketjukurista ja kauppiassopimuksista. Suhtautuminen tiiviimpään ketjukuriin ja tiukempiin kauppiassopimuksiin oli myönteistä.

Löyhä ketjukuri sopii minulle hyvin.	3,07
Stemma sitoo minua liikaa.	4,14
Ketjun pitäisi ohjata kauppiaita tiukemmin.	3,07
On hyvä, etteivät Stemmassa kauppiasta sido tiukat sopimukset.	3,43

Taulukko 13. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Taulukon 13 vastauksista kävi ilmi, että vaikka kauppiaat kokevat olevansa täysin tai melko sitoutuneita ketjutoimintaan, ketju ei kuitenkaan sido heitä negatiivisella tavalla. Myös tämä antaa hyvän lähtökohdan ketjutiiviyden jatkokehittämiselle. Avoimissa vastauksissa toivottiin lisää ketjukuria: ”*Tarvitaan liikkeiden auditoreita, jotka valvoisivat esillepanoja ja poistattaisivat ketjun ulkopuolisia tuotteita*” ... ”*Vaadin valvontaa ja alkuperäisesti sovittuun ryhtymistä tai sitten on erotettava!*” Useissa vastauksissa toivottiin, että myymälöissä käytäisiin kaiken kaikkiaan enemmän (ketjun myyntimies, tuoteryhmän jäsenet...).

Kauppiaat suhtautuivat myönteisesti kauppiassopimukseen liitettävien sanktioihin.

Kauppiassopimukseen voisi liittää sanktioita, jos toimii vastoin ketjun periaatteita.	2,07
Ketjulla pitäisi olla oikeus erottaa huonot kauppiaat.	1,79

Taulukko 14. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että vastanneet kauppiaat olivat niitä, jotka hoitavat velvollisuutensa ketjua kohtaan. Niiden kauppiaiden joukossa, jotka eivät kyselyyn vastanneet, voisi olla parantamisen varaa. Tämä (vapaamatkustajuus) saattaa ärsyttää muita kauppiaita, jotka haluaisivat ketjujohdolle työkaluja asian kuntoon saattamiseksi.

Haastateltavilta ketjuilta tiedusteltiin, miten he sitouttavat kauppiaitaan kauppiassopimusten avulla. Yhteistyösopimukset näyttivät rakentuvan enemmän porkkanan kuin kepin varaan. Haastateltujen ketjujen kauppiassopimukset olivat eri tavalla sitovia. Yhden ketjun kauppiassopimus on ”periaatteessa 100 % sitova”. Toisen ketjun nykyistä kauppiassopimusta aiotaan tiukentaa. Kolmannen ketjun uudistetussa yhteistyösopimuksessa oli menty pehmeämpään suuntaan. *No itse*

asiassa tää yhteistyösopimus lähtee siitä, että ainoastaan nää konseptituotteet on niitä pakollisia ja kaikki muu on vapaata. Tää on johtanu siihen, että keskittäminen on lisääntyny eli kun meillä oli määritelty, että 20 % vapaata ja 80 % ketjumallistoo, niin itse asiassa se oli monella ketjukauppialla kääntynyt päinvas-toin... Jäsenliike voi tätä ketjun jäsenmaksua ja tähän konseptin käyttöön liittyvää maksua kerätä sillä, että hän keskittää näihin tiettyihin tavarantoimittajiin, jotka sitten tilittää siitä ostosta tietyn osan kauppiaan omaan reskontraan ja sieltä reskontrasta kauppias voi sitten maksaa tätä yhteistyömaksua ja markkinointimak-sua.

Stemma-kauppiaille esitetyllä väitteellä ”Ketjusopimusten kautta saadut tavarantoimittajien mainostuet nollaavat nykyisen ketjumaksun” haettiin mielipidettä ylläesitettyyn sitouttamismalliin. Kysymys oli kuitenkin muotoiltu niin, että se oli ehkä hankala ymmärtää. Vastausten keskiarvo 3,43 saattaa viitata tähän. Koska toimintamalli olisi kauppiaille uusi, vaatisi sen ymmärtäminen ja hyväksyminen mallin yksityiskohtaista avaamista, esimerkiksi lukujen ja muiden ketjujen esimerkkien avulla.

Kaikkien ketjujen yhteistyösopimukseen on kirjattu sanktioita (esimerkiksi jäsenliikkeen erottaminen), joita on kahdessa ketjussa käytetty vain vähän ja kolmannessakin harkiten. *Varmaan joskus tuolla 2000-luvun taitteessa olis ehkä kannattanu tehdä jostain esimerkki niin ikävää kuin se yksityisyrittäjää kohtaan onkin, mutta monelta ongelmalta olis vältytty kun olis semmonen esimerkki pystytty lyömään, että näin käy jos ei ...*

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä (taulukko 15) Stemma-kauppiailta kysyttiin, mikä saisi heidät sitoutumaan tiiviimmin ketjun tuotteisiin ja toimintaan? Ylivoimaisesti parhaana sitouttamiskeinona he näkivät kaupallisemmat ja parempikatteiset tuotteet. Tästä 13 kauppiasta oli ”täysin samaa mieltä”. Toiseksi parhaiten heitä sitouttaisi parempi tiedottaminen ketjun asioista. Vähiten he näkivät olevan merkitystä selkeillä liikekohtaisilla tavoitteilla ja päämäärillä. Toisaalta myös vuosibonusjärjestelmään kolme kauppiasta oli vastannut ”täysin eri mieltä”.

kaupallisemmat ja parempikatteiset tuotteet	1,14
vuosibonusjärjestelmä	3,36
se, että muutkin sitoutuisivat esim. tiiviimmän kauppiassopimuksen myötä	3,07
selkeät liikekohtaiset tavoitteet ja päämäärät (€, kpl)	3,79
parempi tiedottaminen ketjun asioista	2,36
aluepalaverit ja kiertävä myyntimies	2,86

Taulukko 15. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Kauppiaille esitetty väite sitoutumisen ja taloudellisen hyödyn välisestä suhteesta osoitti, että se mikä motivoi yrittäjää, on raha. Väittämään ”sitoutuisin tiiviimmin, jos olisi varmaa, että hyödyn siitä taloudellisesti”, vastausten keskiarvo oli 1,86.

Benchmarking-haastattelujen viimeinen kysymys ”Mitkä asiat sitouttavat ketju-kauppiasta parhaiten?” pyrki kokoamaan haastattelun ytimen. Yhden haastatellun mielestä kauppiaita sitouttaa yhteishenki, jota luodaan alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Hän näki, että kauppiaista huolehtiminen ja välittäminen ovat erittäin tärkeitä. Myös menestystarinoiden jakaminen toimii yhteishenkeä luovana ja ketjuun sitouttavana tekijänä. Toinen haastatelluista totesi lyhyesti: *Se mikä sitouttaa on tulos.* Ja kolmas tiivistä asian näin: *Se että ketju pystyy tarjoamaan sellaisia kilpailuetuja, että bisnes on hyvä.*

5.4.5 Kehittämisehdotukset

Tähän alalukuun on osittain kerätty kyselyissä ja haastatteluissa esiintulleita asioita, joita ei esitetty pääteemojen mukaisessa jaottelussa. Osa kehittämisehdotuksista toimii johtopäätöksiä valmistelevinä askeleina, osa yhteenvetona aiemmin esitetyistä.

Mielenkiintoisia olivat väittämät, joista kauppiaat olivat keskenään joko täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Ensin väittämiä (taulukko 16), joista kauppiaat olivat eniten samaa mieltä.

Ketju tarvitsee lisää uusia kauppiaita.	1,43
Mainontani on ketjuilmeen mukaista.	1,5
Yhteisostoilla ketju saa mallistoon tuotteita, joita yksittäinen kauppias ei voisi saada.	1,57
Yhteistyö Stemma-ketjuohjauksen kanssa toimii hyvin.	1,57
Arvelen Stemman markkinaosuuden kasvavan lähivuosina.	1,57

Taulukko 16. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Eniten samaa mieltä kauppiaat olivat väittämästä ”ketju tarvitsee uusia kauppiaita”. Nyt kun kauppiaskunnassa tuntuu vallitsevan myönteinen vire, ketjussa kannattaisi hyödyntää Stoelin (2002:59) ehdottamaa ryhmäsamaistumista. Vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ketjukauppiaat ovat tyytyväisiä, tuottavia ja vapaaehtoisen ketjun pitkäjänteisen kehityksen kannalta korvaamattomia. Tällainen ketjussa vallitseva myönteinen ilmapiiri on omiaan vakuuttamaan myös potentiaalisia kauppiasjäseniä.

Markkinointiviestinnässä kauppiaat ovat sitoutuneet Stemman tuottamiin valmiisiin mainospohjiin, jotka helpottavat huomattavasti kauppiaan työtä. Yhteinen ilme kauppiaiden alueellisesti toteuttamassa viestinnässä vahvistaa koko ketjun valtakunnallista brändiä.

Ketjuuntumisen avaintekijän yhteisostojen avulla kauppias saa myymäläänsä sellaisia tuotteita, joita hän yksin ostaessaan ei saisi mallistoon. Mallistoon kohdistuu kuitenkin paljon toiveita: ”myyvämpiä ja parempikatteisia tuotteita” lienee jokaisen ketjukauppiaan kestotoive.

Yhteistyö Stemma-ketjuohjauksen kanssa toimii hyvin. Tätä luottamusta kannattaa hyödyntää uusia asioita eteenpäin viedessä. Aina tätä luottamusta Stemma-ketjussa ei ole ollut. Ketjuyhteistyön kehittämiseksi tuntuisi nyt olevan otollinen aika, koska kauppiaat näkevät Stemman tulevaisuuden myönteisenä ja ovat halukkaita omalta osaltaan sitoutumaan ketjun markkinaosuuden kasvattamiseksi.

Seuraavaksi väittämiä (taulukko 17), joista kauppiaat olivat eniten eri mieltä. Toisin näissä väittämässä on useita sellaisia, joissa itse asiassa kauppiaiden toivottiinkin olevan eri mieltä.

En halua, että joku muu hyötyy menestyksestäni.	3,79
Ketjussa on vaikea toteuttaa omia ideoita.	3,79
Ketjun tulisi tarjota kokonaispalvelua talouden hoitoon (ulkoinen palveluntuottaja hoitaisi reskontrat, palkat, maksut, sähköinen laskujen kierrätys, kirjanpito ja raportointi).	3,79
Stemma sitoo minua liikaa.	4,14
Pärjäisin paremmin villinä kauppiaina.	4,29
Menestystarinoiden monistaminen on turhaa leuhkimista, jokainen pärjää omilla ideoillaan.	4,36

Taulukko 17. Stemma-kauppiaskyselyn tuloksia.

Positiivisia asioita olivat, mikäli kauppialla itsellä menee hyvin, kokonaisuus saa yhtä lailla hyötyä siitä. Kauppiaiden mielestä he voivat toteuttaa ketjussa omia ideoitaan ja Stemma ei sido heitä liikaa. Kauppiaat näkevät ketjuun kuulumisen välttämättömänä ja ovat innokkaita oppimaan muilta.

Ainoa väite, johon olisi voinut toivoa myönteisempää suhtautumista, oli esitys ketjun keskitetysti (esim. ostopalveluina) tarjoamista kokonaispalveluista talouden hoitoon (3,79). Tämä voisi olla askel kustannustehokkaampien yhteispalvelujen suuntaan, jossa ketjulla olisivat yhteiset tilipuitteet ja tunnusluvut. Yksi kauppias näki ehdotuksen kylläkin mahdollisuuksia tarjoavana: *Näkisin, jos ketjulla olisi käytettävissä esim. taloushallinnon ja verotuksen konsultteja, joita kauppiaat voisivat käyttää suhteellisilla kustannuksilla, saisimme kaikkien liikkeiden talouden jollakin aikavälillä kuntoon.*

Mitronen (2002, 195 - 196) totesi tekemissään K-kauppiashaastatteluissa, että viralliset arvot ja eettiset normit olivat kaksi eri asiaa teoriassa ja käytännössä. K-kauppiailta tuli osittain hyvinkin mustavalkoisia kommentteja, mm. *”tärkeätä on maksimoida omaa tulosta, kokonaisuuden menestys on muiden murhe”* ja *”pelisäännöt koskevat muita, mutta eivät minua, jos niistä ei ole minulle hyötyä”*. Ei

ole suinkaan poissuljettua, etteivätkö Stemma-kauppiaatkin voisi ajatella näin, mutta tässä työssä näin radikaaleja kannanottoja ei tullut esille. Mitrosen (2002, 281) mukaan K-ryhmän lähtökohtana on, että omat tavoitteet toteutuvat yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla. Tämä on hyvä ohjenuora myös Stemma-ketjulle.

Tämän empirisen tutkimuksen perusteella parhaita keinoja kauppiaskunnan sitouttamiseen ja yhtenäistämiseen näyttäisi olevan kauppiassopimus, joka sitouttaa sekä ostoihin, markkinointiin että muihin konseptin määrittelemiin asioihin. Sopimuksessa tulee olla selkeät sanktiot, jotka voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön. Kauppiassopimuksen lisäksi voi olla erillinen markkinointisopimus, jossa määritellään vuosittain tehtävät markkinointitoimenpiteet ja esimerkiksi jälkihyvitteiden suuruus. Erittäin tärkeänä pidetään uusien ketjujäsenten valintaa ja heidän sitoutumistaan ketjukonseptiin.

Tämän tutkimuksen aikana tärkeimmäksi asiaksi tuntuu nousseen markkinointimaksun suuruus, miten se kerätään ja mitä vastinetta kauppias sille saa. Tässä voi olla taustalla kyse siitä, että kauppias tuntee menettävänsä tulojaan, kun maksu ohjautuu ketjuohjaukseen, toisin kuin esimerkiksi tavarantoimittajalle, jolta kauppias saa vastineeksi konkreettista ”myytävää tavaraa”.

Yhden ketjun tavoite on nostaa ketjumaksu sille tasolle, että se kattaa ketjuorganisaation kaikki palvelut, ei vain yhteismarkkinointia. Vaikka ketjumaksu olisi prosentuaalisesti nykyistä korkeampi, kauppiaat toisaalta saisivat itse jakelutiepalkkiensa hyvitteinä tavarantoimittajilta. Nykyisin jakelutiepalkkiot hyvitetään ketjuohjaukseen, jossa niillä rahoitetaan yhteismarkkinointia. Tässä uudessa mallissa sopimustoimittajiin sitoutuminen toimisi kauppiaille mittarina eli tuotettu jakelutiepalkkio (=liikkeen koko ja ostouskollisuus) palautuisi takaisin myymälän omaan käyttöön. *Koko siis tää jakelutiepalkkio palautuu myymälöihin heidän itsensä tekemien tilausten perusteella eli me ei haluta sitä tavarantoimittajilta tulevaa rahaa tänne ollenkaan, vaan me otetaan pelkästään se, mitä myymälät maksaa. Myymäläthän tämän palvelun käyttääkin – ja jos joku hyvittää, niin se on tämä tavarantoimittaja hyvittää suoraan myymälään. Koko tämä markkinointi pitäis pystyä maksamaan kauppiaiden omalla rahalla.*

Toinen ketju veloittaa kauppiaailtaan toisaalta ketju- ja yhteistyömaksuja, mutta toisaalta tavarantoimittajat maksavat vuosihyvitteet suoraan kauppiaan reskontraan. Kauppias voi maksaa ketju- ja yhteistyömaksua tavarantoimittajilta saamillaan hyvitteillä. Samaan tapaan toimii kuluttajapuolella esimerkiksi OP-Pohjolar ryhmä, jossa asiakas saa bonusta keskittämällä tilit ja lainat Osuuspankkiin. Näitä bonuksia hän voi käyttää pankin palvelumaksujen ja Pohjolan vakuutusmaksujen maksamiseen.

Kolmannen ketjun strategiatyö tähtää parhaillaan näkyvämpään ja ennen kaikkea yhtenäisempään ketjuun. Osana strategiatyötä on kauppiassopimuksen uudistaminen. Tällä hetkellä kauppias saa toteutuneista ostoistaan vuosialennusta, jonka täysimääräinen saaminen edellyttää erikseen määriteltyä minimiostouskollisuutta.

Stemma toimii osakeyhtiönä, mutta taustalla hallinnoi vanha osuuskuntamalli. Osuuskuntamallista jäljellä on ajattelutapa, jonka mukaan toiminta on yleishyödyllistä eikä sen ole tarkoitus tuottaa voittoa ketjuohjaukseen. Yhtiökokouksissa kauppiaat käyttävät äänivaltaansa suhteessa omistamiinsa Stemman osakkeisiin. Yksi ketjujohtaja ei enää pitänyt osuuskuntamallia nykyaikaisena tapana organisoida ketjutoimintaa. *Tää osuuskuntamalli pitää päästä purkamaan kokonaan pois, muuttaa tämä ihan oikeeks yritystoiminnaks... Kyllä se kuitenkin oikee tie sille kauppiaan tuloksen tekemiselle olis...*

Osaan tässä luvussa esitetyistä kehittämis ehdotuksista palataan vielä yhteenvedossa ja johtopäätöksissä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kauppaa hallitsevat entistä enemmän ketjut. Useassa yhteydessä on todettu, että laajempaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys voi menestyä vain kokonaisvaltaisesti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. Yksiomisteiset ketjut hallitsevat esimerkiksi Suomen huonekalukaupasta yli 80 %. Huonekalualalla käy parhaillaan myllerrys, jossa jäljelle jääneiden toimijoiden markkinaosuuksien kasvattaminen on todennäköistä.

Miten löyhä, kauppiasvetoinen ketju pärjää tässä kilpailussa? Tämän työn johtotajatus on, että Stemma-ketju tiukemmin ketjuohjattuna pärjäisi paremmin kilpailussa ja tuottaisi kauppiailleen parempaa taloudellista tulosta. Stemma-viestintästrategiassa yksi strategisista avaintekijöistä on tiivis ja yhtenäinen ketju.

6.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen ”Mitä keinoja Stemma-ketjuohjaus voisi hyödyntää, jotta kauppiaat sitoutuisivat entistä paremmin ketjuliiketoimintaan?” Kysymyksen apuna toimi kolme alakysymystä:

- Mitä Stemma-kauppias arvostaa ketjuun kuulumisessa?
- Mitkä seikat saattaisivat sitouttaa Stemma-kauppiaan ketjuyhteistyöhön nykyistä tiiviimmin?
- Miten muut vapaaehtoiset ketjut ovat onnistuneet sitouttamaan kauppiansa?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa caseina olivat Stemma-ketju kokonaisuutena, Stemma-kauppiaat sekä 3 muuta vapaaehtoista ketjua. Tutkimuksen aineisto kerättiin kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa Stemma-kauppiaille tehtiin Webropol-avusteinen kysely, jossa heille esitettiin 28 pääkysymystä ja -väittämää. Osa näistä oli avoimia, osa asteikkoihin perustuvia ja osa monivalintakysymyksiä. Tulokset analysoitiin ohjelmiston tuottamien keskiarvojen avulla ja avoimet vastaukset pyrittiin kirjoittamaan auki. Tutkimuksen

kannalta kauppiaskysely tuotti Stemma-ketjuohjaukselle runsaasti tietoa kauppiaiden tämän hetkisestä suhtautumisesta ketjuliiketoimintaan. Toisessa vaiheessa haastateltiin kolmen muun vapaaehtoisen ketjun ketjujohtoa. Haastatteluilla pyrittiin benchmarkaamaan, miten nämä ketjut ovat onnistuneet sitouttamaan kauppiansa. Haastatteluissa kävi selväksi, että vapaaehtoiset ketjut painivat pitkälti samojen ongelmien kanssa toimialasta riippumatta. Ilman ketjuohjauksen kunnollisia työkaluja kauppiassitoutumista on vaikea ohjata ja seurata.

Kyselyn ja teemahaastattelujen tuottama aineisto jaettiin neljään pääteemaan: 1) ketjuuntumisen vaihe, 2) ketjuuntumisen edut ja haitat, 3) yrittäjäyys, toimintavapaus ja luottamus ja 4) sitoutumishalukkuus ja keinot. Nämä jäsensivät aineistoa, mikä helpotti tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Hukka (2005) esittää vapaaehtoisen ketjuuntumisen kuusivaiheisena prosessina. Prosessi alkaa yhteisostoista ja päättyy vertikaaliseen yhteistyöhön, jossa päätösvalta on siirtynyt kauppiailta ketjujohdolle. Stemma-kauppiaille esitettyjen väitämien perusteella voidaan todeta, että Stemma-ketju on ketjuuntumisessaan osittain jo 5. vaiheessa kuitenkin niin, että 3. vaiheeseen kuuluvista yhteispalveluista vain osa on käytössä. Hukka totesi Helian kaupan ketjuprojektin tuloksissaan, etteivät yhteispalvelut toteutuneet täysimittaisina myöskään ketjuprojektissa tutkituissa ketjuissa.

Haastatelluista ketjuista ketjuuntumisessaan pisimmälle on edennyt ketju, jossa päätöksenteko on keskitetty ketjuohjaukselle eikä ketjussa toimi muita kauppiaspohjaisia työryhmiä kuin hallitus. Toinen ketju toimii perinteisimmällä mallilla, jossa päätöksenteko on hajautettu kauppiaille. Ohuen ketjuohjauksen tukena toimii kauppiasyhdistys, markkinointiryhmä ja hallitus. Kauppiat päättävät itse valikoimastaan. Kolmannen ketjun päätöksenteosta vastaa yhdessä operatiivisen johdon kanssa hallitus, johon kuuluu myös ulkopuolisia jäseniä. Kauppiaiden tukena toimivat kentällä myynti ja alueelliset ostajat. Tuotepäällikön tekemät tuotevalinnat ohjaavat ostajia, mutta päätökset tehdään kuitenkin paikallisesti. Ketjujen päätöksenteon keskittyminen poikkesi tutkijan esikäsityksestä.

Ketjuuntumisen edut tulivat esille teorian mukaisesti sekä Stemma-kyselytutkimuksessa että benchmarking-haastatteluissa. Tärkeimpinä ketjuun kuulumisen etuina nähtiin kulusäästöt ja ketjukonseptin mukanaan tuomat palvelut, joista tärkeimpinä yhteisostot ja yhteismarkkinointi. Ketjuun kuulumisen haittoja Stemma-kauppiaat eivät sen sijaan juuri korostaneet, ehkä koska niitä ei heiltä suoraan kysytty. Haastatellut ketjut sen sijaan mainitsivat mm. kauppiaan identiteetin heikentymisen, itsemääräämisvallan kaventumisen sekä vapaamatkustajuuden. Jatkuvaa keskustelua herättävät markkinointiviestinnän linjaukset, joihin on vaikeaa - ellei jopa mahdotonta - löytää kaikkia tyydyttävää ratkaisua.

Stemma-kauppiaat pitivät yhtenä ketjun tärkeimpänä vahvuutena kauppiasyrittäjyyttä. Tätä ja paikallista asiantuntemusta on korostettu myös Stemma-viestintästrategiassa. Toisaalta kauppiaat kokivat saman yrittäjyyden yhtä lailla heikkoutena. Yrittäjyys ei siis voi olla itseisarvo, vaan se pitää nähdä voimavarana ketjuyhteistyössä. Kauppiaat suhtautuivat hyvin myönteisesti omaan yrittäjyyteensä ja mahdollisuuksiinsa pärjätä Stemma-kauppiaina.

Mitrosen (2002) tekemässä tutkimuksessa kauppiaan toimintavapaus koettiin pitkälti operatiivisena vapautena eli vapautena toimia omassa myymälässään itsenäisesti. Tutkimus vahvisti tämän, sillä kauppiaat eivät niinkään välittäneet strategisista linjauksista. Stemma-kauppiaat haluavat kyllä osallistua ketjun omistajana yhteisiin päätöksiin, mutta muutoin kokevat, ettei ketju sido heitä liikaa ja että heillä on mahdollisuus toteuttaa omia ideoitaan, esimerkiksi ostamalla osa myymälän tuotteista itse.

Suomalainen yritystoiminta perustuu pitkälti luottamukseen. Stemma-kauppiaat ilmaisivat tutkimuksessa luottavansa niin ketjujohtoon kuin muihinkin kauppiaisiin ja näiden muodostamiin yhteistyöelimiin.

Tällä hetkellä Stemma-kauppiaan näkökulmasta tärkeimmät ketjutoimintaan sitoutumisen syyt ovat yhteisostot ja mallisto sekä tyytyväisyys Stemma-kauppiaina toimimiseen. Kauppiaat kokevat ketjuun kuulumisen erittäin tarpeellisen ja tuntevat saavansa vastinetta maksamilleen markkinointimaksuille vs. että käyttäisivät ne itse. Stemma-kauppiaat ovat ylpeitä kauppiuudestaan ja arvostavat

itsenäistä kauppiasta ketjujäsenenä. Toisaalta he kuitenkin eivät yllättäen pidä kynsin ja hampain kiinni täydellisestä itsenäisyydestään, vaan ovat osin valmiita sitoutumaan tiiviimmin ketjuyhteistyöhön. Näitä osa-alueita Stemma-ketjuohjauksen tulee analysoida ja hyödyntää. Hiukan epävarmuutta kauppiassa aiheuttaa markkinointi ja keskusvarastotoimintojen toimivuus. Eniten vastustusta sai osakseen ehdotus yhteisestä tietojärjestelmästä ja ketjun tarjoamasta kokonaispalvelusta talouden hoitoon. Siirtyminen franchisingmalliin ei kauppiaille tule kuuloonkaan.

Stemma-kauppiailta kysyttäessä mitkä seikat sitouttaisivat heidät ketjuyhteistyöhön nykyistä tiiviimmin, tärkeimpänä keinona mainittiin kaupallisemmat ja parempikatteiset tuotteet. Tämän työn lopuksi yhtenä sitouttamiskeinona esitettävät markkinointimaksujärjestelmän muutokset saivat vähiten kannatusta.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmeiseksi, että kauppiassopimukset ja markkinointimaksut näyttelevät merkittävää roolia sitouttamiskeinoina. Stemma-kauppiat ovat allekirjoittaneet kauppiassopimuksen (2007) ja markkinointisopimuksen (2010). Haastateltujen ketjujen kauppiassopimukset eroavat toisistaan. Yksi ketjuista ohjaa ostoja sopimustoimittajille pitkälti sitovan kauppiassopimuksen sekä yhteisen tietojärjestelmän avulla. Kauppiat maksavat markkinoinnista tietyn prosentin liikevaihdostaan ja tämä maksu kattaa kaikki ketjun tarjoamat palvelut. Toisen ketjun sopimus on löyhä, mutta sopimustoimittajat hyvittävät jakelutiepalkkiot suoraan kauppiaiden käyttöön, mikä kannustaa vapaaehtoisesti keskittämään ostoja. Ketju perii kauppiailtaan sekä ketju- että yhteistyömaksua. Kolmannen ketjun kauppiat maksavat markkinoinnista kuukausittain kiinteän summan, joka perustuu myymälän liikevaihtoon. Ketjussa jälkihyvitteen täysimittaiseen lunastamiseen vaikuttaa ostouskollisuusprosentti, jolle on asetettu minimivoite.

Vaikka ketjusopimukset ja toimintamallit eroavat näinkin paljon toisistaan, kauppiassitoutuminen ketjumallistoihin on vähintään 50 %, jopa 80 %, johtuen osittain toimialakohtaisista erityispiirteistä. Myös Stemman ostouskollisuusluvut sijoittuvat samalle välille, mutta ongelmana Stemmassa nähdään, että mukana on useita kauppiaita, joiden ostouskollisuus jää alle 50 prosentin. Kun ostouskollisuus on

vapaaehtoisessa ketjussa 80 prosentin tienoilla, voitaneen olla hyvinkin tyytyväisiä kauppiaiden ketjususitoutumiseen. Tämä luku voi toimia tavoitteena myös Stemma-ketjussa.

Tutkimuksen pääkysymykseen ”Mitä keinoja Stemma-ketjuohjaus voisi hyödyntää, jotta se saisi kauppiaat sitoutumaan entistä paremmin ketjutoimintaan?” vastauksena ovat työkalut, joihin toimivat niin kepit, porkkanat kuin uhatkin. Keppinä toimivat kauppias- ja markkinointisopimukset, joiden selkeitä sanktioita käytetään tarpeen tullen. Porkkanana ketju voi käyttää erilaisia ketjuetuja edullisten ostohintojen ja toimivan yhteismarkkinoinnin lisäksi, esimerkiksi jälkihyvitteitä ja jakelutiepalkkioita. Näihin voidaan liittää uhkia, esimerkiksi minimiostouskollisuusprosentti. Ketjun yhteinen tietohallintojärjestelmä poistaa mahdollisuuden vapaamatkustajuuteen, kun ketjujohdolla on täsmällistä tietoa myymälässä tapahtuvista asioista. Suurimpana sitouttavana tekijänä toimivat ketju- ja markkinointimaksut, jotka kerätään selkein perustein ja joille kauppias tuntee saavansa reilusti vastinetta. Ilman näitä työkaluja ketjuohjauksen, hallituksen ja muiden kauppiaselinten tekemät päätökset jäävät enemmänkin suosituksiksi. Erityistä huomiota on kiinnitettävä myös hallituksen ja tuoteryhmän kauppiasjäsenten valintaan, koska nämä toimivat esimerkkinä muille kauppiaille.

6.2 Johtopäätökset ja suositukset

Kaiken kaikkiaan Stemma-kyselyn tuloksista voi tulkita, että kauppiaat ovat halukkaita sitoutumaan tiiviimmin ketjutoimintaan, vaikka he eivät kaikista asioista samaa mieltä olekaan. Merkittävä havainto on, etteivät kauppiaat pidä ehdoin tahdoin kiinni täydellisestä itsenäisyydestään, mikä luo pohjan kiinteämmälle ja tiukemmin ohjatulle ketjulle. Markkinatilanteen ja nykyisen hyvän myynnin kehityksen siivellä nyt saattaa olla hyvä aika tehdä toimenpiteitä ketjuyhtenäisyyden tiivistämiseksi. Mikä myös tärkeää, ketjuohjaus nauttii kauppiaiden luottamusta. Ketjun tiivistymisen edellytyksenä on johdon hierarkiaan perustuva ohjaus eikä vapaaehtoisissa ketjuissa todellista muutosta tapahdu ilman ketjuohjauksen voimakasta ohjausta. Tämä luo paineita Stemma-ketjujohdolle.

Benchmarkatuista ketjuista kahdella oli joko jo käytössä tai visio siitä, että kauppiat maksavat omalla rahallaan ketjuohjauksesta ja konseptin käytöstä aiheutuvat kulut. Stemmassa tämä tarkoittaa sitä, että markkinointimaksua pitää nostaa tunnustavasti niin, että sillä voidaan kattaa kaikki markkinointiviestinnästä ja muusta ketjuohjauksesta aiheutuvat kulut. Tavarantoimittajilta tällä hetkellä ketjuohjaukseen kertyvät yhteistyömaksut suunnataan jatkossa suoraan kauppiaille ansaintaperusteisesti. Tämä sitouttaa kauppiaita tiiviimmin sopimustoimittajiin, koska he näkevät siitä saatavan hyödyn suoraan omassa lompakossaan. Kauppiat eivät kyselyssä lämmenneet markkinointimaksun nostamiselle, mutta kun asia perustellaan heille lukujen ja muiden ketjujen esimerkkien valossa, ehdotuksella on mahdollisuus mennä läpi hyvin valmisteltuna.

Täydellistä kauppiassitoutumista ei ole tarpeen tavoitella, mutta ostouskollisuuden nostamisen eteen kannattaa tehdä töitä. Kauppiaille kannattaa kuitenkin jättää mahdollisuus hankkia osa tuotteista itse. Erityisen tärkeää on saada Stemma-ketjuun yhtenäinen tietojärjestelmä, joka tuottaa ajantasaista tietoa myymälöiden myynneistä. Tämä mahdollistaa myös agenttiteorian mukaisen valvonnan. Vaikka kauppiat suurimmalta osin vastustavat yhteiseen tietojärjestelmään siirtymistä, kannattaa tämän tärkeys huomioida seuraavan viiden vuoden strategiasuunnittelussa. *”Hankintojen keskittäminen ei sinänsä ole ratkaiseva kysymys. Tärkeintä on se, että ketju aidosti hallitsee ja voi päättää kauppojensa valikoimasta koko volyyymilla. Asiakslähtöisten valikoimien muodostamisessa tärkein impulssi on kauppojen järjestelmistä saatava informaatio ja 100-prosenttisesti koko toimitusketjun kattava tiedonhallinta.”* Kaupan alan johtava konsultti. (Kautto & Lindblom 2005, 12).

Hallituksen ja tuoteryhmän kauppiajäsenten, samoin kuin kokonaan uusien kauppiaiden valintaan, on kiinnitettävä huomiota, koska nämä toimivat esimerkkinä muille kauppiaille. Kauppiaiden yhteishengen systemaattinen vahvistaminen kannattaa ottaa yhdeksi kehittämiskohteeksi, koska tämä tukee uuskauppiashankintaa.

Vapaaehtoisen ketjun johtaminen on erilaista kuin yksiomisteisen ketjun ja sama problematiikka tuntuu olevan enemmän tai vähemmän jokaisessa tutkitussa ketjussa. Tästä syystä vapaaehtoiset ketjut voisivat hyödyntää enemmän benchmarkausta strategiatyössään.

Vapaaehtoisen ketjun kehittäminen ketjuohjatumpaan suuntaan vaatii systemaattista työtä ja pitkäjänteisyyttä kaikilta osapuolilta. Yksi ketjujohtajista totesikin haastattelussa: *Matka on pitkä ja lyhkäsin askelin mennään... katotaan, riittääkö aika ja kauppiaiden kärsivällisyys - ja ihmisten tarmo ja hermo tässä hommassa.*

6.3 Työn toteutuksen pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita

Tämän työn ehdoton suola olivat benchmarking-haastattelut, joiden anti oli erittäin mielenkiintoinen ja joiden avulla Stemma-ketjulle löydettiin konkreettisia keinoja kauppiaiden sitouttamiseen. Kritiikkiä voisi kohdistaa kyselytutkimuksen laajuutta ja sisällön suunnittelua kohtaan, sillä kysymykset olisi voitu alun perin teemoitella tarkemmin. Kyselyn seurailema vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessi tuotti paljon mielenkiintoista tietoa ketjuohjaukselle, mutta tutkimuksen lopullisena teemana se ei kantanut, olihan tämän työn fokus kauppiassitoutumisessa. Tämän vuoksi aineiston analyysissä jouduttiin luomaan avuksi neljä pääteemaa, joiden avulla aineisto saatiin ryhmiteltyä. Nämä auttoivat tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Stemma-ketjuohjauksen kanssa olisi kannattanut tehdä vieläkin tiiviimpää yhteistyötä pitkin tämän työn edistymistä. Harmittamaan jäi Stemma-kauppiaiden alhainen vastausprosentti, koska tässä ketjuohjauksen olisi ollut helppoa saada edustava otos kauppiaiden mielipiteitä ketjun kehittämistyön tueksi.

Työn monopolisuus herätti ajatuksia useista mielenkiintoisista lisätutkimusaiheista. Alun perin tässä työssä oli tarkoitus benchmarkata kauppiassitoutumista Pohjoismaiden ja Saksan huonekalualan vapaaehtoisissa ketjuissa, mutta siitä luovuttiin aika- ja kustannussyistä. Ehkäpä seuraavassa tutkimuksessa?

Kotimaisten vapaaehtoisten ketjujen tutkimus kauppiassitoutumisen ja vapaamatkustajuuden näkökulmasta olisi oma tutkimuskohteensa. Pienempiä tutkimuksia olisi mahdollista tehdä kauppiassitoutumisesta useissa vapaaehtoisissa ketjuissa ja ehkä tämä työ herättelee ketjuja antamaan toimeksiantoja liiketalouden opiskelijoille.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutustua ketjujohdon ja kauppiaiden välille sopivaan konkreettiseen kauppiassopimukseen, joka säilyttäisi joustavuuden asiakasrajapinnassa ja saavuttaisi sekä vahvan merkin voiman ja asiakastyytyväisyyden. Lisäksi tämä sopimus varmistaisi, että operatiiviset liiketoimintaprosessit toimisivat integroidusti ja kokonaisvaltaisesti. (Kautto & Lindblom 2004.) Myös tässä voisi hyödyntää benchmarkingia.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ahjokangas Markus 2005. The Meaning of Chaining for a Single Entrepreneur in Furniture Business. Case: Stemma Oy. Thesis. Degree Program in International Marketing. Helsinki Business Polytechnic.

Anttila Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta.

Anttila Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta.

Berman Barry & Evans Joel R. 2001. Retail management, 11th ed.

Dunne Patrick & Lusch Robert F. 1999. Retailing, 3rd edition. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. New York.

Eisenhardt K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14, No. 1.

Franchising Suomessa 2010. Suomen Franchising-Yhdistys ry. Karprint Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2010: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna.

Home Niilo 2007. Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78.

Honkala Matti 2003. K-kauppiuus kilpailuetuna. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mi-

tronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 32–40.

Hukka Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Huonekalukauppa piristyy taas. Kauppalehti 1.6.2011.

Jaakkola Arto 2011. Vahva usko omaan tekemiseen tuo tulosta. Kehittyvä kauppa 9/2011, 18.

Jantunen Tiina 2009. Stemma: Brändianalyysi ja brändin kehittämisehdotukset. Opinnäytetyö. Liiketalouden laitos. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Kasila Laura 2009. Yrittäjämäiset ominaisuudet ja toiminnan konteksti: tutkimus kauppiasyrittäjyydestä. Teoksessa Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. Toim. Lindblom Arto, Olkkonen Rami & Mäkelä Vilja. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-106.

Kautto Matti & Lindblom Arto 2004. Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1:2004. Raisio.

Kautto Matti & Lindblom Arto 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kautto Matti, Lindblom Arto & Mitronen Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum. Helsinki.

Kotler Philip & Armstrong Gary 2004. Principles of Marketing. 10th edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Koukkari Tuomo 2003. Suomen erikoiskaupan vaihtoehtoiset ketjut. Helian julkaisusarja B:7. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Oy Edita Ab.

Kumpulainen Henri 2008. HHJ-aineisto. PowerPoint-esitys. Julkaisematon.

Kuusela Hannu & Neilimo Kari 2010. Kaupan strategiosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laakso Henri 2005. Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laakso Joonatan 2006. Kauppiaan toimenkuva ja kauppiuuden tuoma lisäarvo asiakkaalle. Tampereen teknillinen yliopisto.

Lindblom Arto, Olkkonen Rami & Mäkelä Vilja 2009. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. Toim. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-106.

Mitronen Lasse 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere: Tampere University Press. Viite 2.5.

Niva Mikael & Tuominen Kari 2005. Benchmarking käytännössä: itsearvioinnin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku.

ON24 uskoo huonekalujen nettikaupan läpimurtoon. Kauppalehti 18.5.2011.

Paulamäki Jari 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulu. A-310.

Pelkonen Anu & Vornanen Matti 2003. Mistä syntyvät hyvät K-kauppiat? Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Päävo Moilanen - Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 7-21.

Pussinen Päivi 2009. Stemma-viestintästrategia. Stemma-tuoteryhmä ja Taktum Oy. PowerPoint-esitys. Julkaisematon.

Rautanet-ketju tuo jäsenliikkeille markkinointivoimaa. Suora 2/2011.

Silmäasema Fennica Oy. Vuosikertomus 2010.

Stemma-markkinointisopimus 2010. Salainen.

Viitala Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki.

Sähköiset lähteet

Laatukalustajat. <http://www.laatukalustajat.fi>. [viitattu 24.4.2011]

Rokkan Aksel I. & Buvik Arnt (2003). Inter-firm cooperation and the problem of free riding behaviour: an empirical study of voluntary retail chains. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409203000505>. [viitattu 1.11.2011]

Siebelt Philipp (2009). Kooperationen von Handelsunternehmen. Eine kritische Analyse am Beispiel des nicht filiierten Einzelhandels mit Gebrauchsgütern auf Basis der Neuen Institutionenökonomie. In: Marktorientierte Unternehmensführung. Hrsg.: Prof. Dr. H. Freter. http://books.google.fi/books?id=EaBw_Xzkk-IC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=freiwillige+ketten+beispiel&source=bl&ots=9baX5BXOdA&sig=LDfbypkK_QOP4q21DkxeX_aMQ&hl=fi&ei=8sUCTor5DZHesgap4_TgCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEUQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=true. [viitattu 1.11.2011]

Stoel Leslie (2002). Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857347&show>. [viitattu 1.11.2011]

Suomen Huonekalukaupan Liitto ry. Tilastot. http://www.formamessut.fi/formary_shkl/shkl_tilastot.html. [viitattu 1.11.2011]

Suulliset lähteet

Anttila Pirkko 2010. YAMK-opinnäytetyön luotettavuuskriteerit. Luento 18.1.2010. Fellmanni. Lahti.

Kumpulainen Henri 2010. Keskustelu 12.2.2010.

Lepistö Harri 2011. Avainasiakaspäällikkö, Rautanet-ketju. Haastattelu 4.10.2011.

Mitronen Lasse 2011. Ketjuliiketoiminnan strategiset lähtökohdat ja liiketoimintamallit. Kaupan arvoketjun muodostuminen. Luento 12.9.2011. Lahden ammatti-
korkeakoulu.

Munukka Timo 2011. Toimitusjohtaja, Silmäasema Fennica Oy. Haastattelu 4.10.2011.

Parviainen Mikko 2011. Toimitusjohtaja, Suomen Info-kirjakaupat Oy. Haastattelu 18.10.2011.

LIITTEET

Liite 1. Stemma-kauppiaskysely.

Liite 2. Benchmarking-kysymykset.

Liite 1.**Stemma-kauppiaskysely**

Tervetuloa vastaamaan Stemma-kauppiaiden ketjusitoutumiseen liittyvään tutkimukseen, joka tehdään Lahden ammattikorkeakoulussa.

Tutkimuksessa selvitetään, mitä Stemma-kauppias arvostaa kuuluessaan Stemma-ketjuun ja millä tavoin hän voisi hyötyä ketjijäsenyydestään lisää. Stemma puolestaan haluaa kehittää toimintaansa ja palvelujaan niin, että tuloksena olisi tiiviimpi ketju, josta kaikki hyötyisivät.

Vastaus tapahtuu nimettömänä eikä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella. Tiedot käsitellään tilastollisina ja laadullisina yhteenvetoina Webropol-ohjelmaympäristössä.

Aikaa vastaamiseen kuluu noin 30 minuuttia. Kysymyksiä on yhteensä 28 kpl ja jokaiseen tulee vastata. Jokainen kysymys näytetään omalla sivullaan ja samalla voit seurata kyselyn etenemistä. Ennen vastausten lähettämistä kysymyksiin on vielä mahdollista palata ja muuttaa vastauksia. Kyselyyn on mahdollista vastata vain kerran. Jos jostakin syystä joudut hetkeksi keskeyttämään vastaamisen, älä sulje ohjelmaa vaan jätä se päälle.

Aluksi muutama taustakysymys.

1. Myymälän markkina-alue *

- alle 15 000 taloutta
- 15 001 - 30 000 taloutta
- 30 001 - 60 000 taloutta
- yli 60 001 taloutta

2. Kauppiaan ikä *

- alle 40
- 40-50
- 50-60
- yli 60

3. Kokemus Stemma-kauppiaana *

- alle 2 v
- 2-10 v
- yli 10 v

4. Ammatillinen peruskoulutus *

- koulutasoinen
- opistotasoinen
- korkeakoulututkinto

5. Myymälän vaikutusalueella kilpailu on mielestäsi *

- vähäistä
- kohtuullisen kovaa
- erittäin kovaa

6. Myymäläsi liikevaihto on 2-3 viime vuoden aikana muihin Stemma-myymälöihin verrattuna *

- kasvanut keskimääräistä vähemmän
- kehittynyt samaa tahtia
- kehittynyt keskimääräistä enemmän
- en tiedä

7. Liittyessäsi Stemmaan mitä seuraavista asioista pidit tärkeimpinä liittymisen kriteereinä? Valitse 1-3 vaihtoehtoa. *

- yhteiskampanjointi
- keskitetty logistiikka
- yhteinen brandi/tunnus
- keskitetyt ostot ja halvemmat hinnat
- yhteinen valikoima
- yhtenäinen hinnoittelu
- muu mikä?

8. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteisostoja. Ota kantaa väittämiin valitsemalla oma mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

Yhteisostoilla kauppias saa edullisemmat hinnat.

Yhteisostoilla ketju saa mallistoon tuotteita, joita yksittäinen kauppias ei voisi saada.

Mallisto on riittävän monipuolinen.

Mallistolla on hyvä hinta-laatu-suhde.

Yhteisen malliston ansiosta minulle jää enemmän aikaa asiakaspalveluun.

Yhteisen malliston tiimoilta myös asiakkaat saavat luotettavan kuvan Stemma-ketjusta.

Olen valmis sitoutumaan tietyn kokoiseen perusvalikoimaan.

Teen itse ostamillani tuotteilla parempaa kauppaa ja katetta kuin ketjumallistolla.

Osaan itse ostaa tehokkaammin kotimaasta kuin ketju.

Tuoteryhmä hallitsee hyvin mallistokokonaisuudet ja ketjun päätarpeet.

Perusmallistoa on mahdotonta rakentaa sellaiseksi, että se tyydyttäisi suurimman osan paikallisista tarpeista.

Haluan itse ostaa osan myymäläni tuotteista.

Kauppiaat pitäisi sitouttaa ostamaan ketjutuotteita tietty % liikevaihdostaan.

Yhteisostoilla kauppias saa paremman ja kilpailukykyisemmän valikoiman ja sitä kautta paremman katteen.

Yhteisostot mahdollistavat myös tehokkaamman ja näkyvämmän mainonnan.

Olen valmis kasvattamaan ostoja Stemmasta ja sen sopimustoimittajilta.

Tuotteet pitäisi jakaa ABC-tuotteisiin, jolloin A-mallisto tulisi löytyä kaikista 1500 neliötä ja sitä suuremmista myymälöistä. B-mallisto 1000 – 1500 neliön myymälöistä ja C-mallisto alle 1000 neliön myymälöistä.

Enemmän ostavien tulisi saada tuotteet halvemmalla.

Kerron tuotepääliköille, jos ei-ketjutoimittajalla on kaupallisia tuotteita, jotka olisi hyvä saada ketjun mallistoon.

Seuraan aktiivisesti kilpailijoita ja kerron huomioni tuotepääliköille.

Arvostan sitä, että voin ostaa ketjutuotteita yksin kappalein (vrt. reppurit).

Pärjään hyvin Stemma-kauppiaana.

9. Miten kehittäisit tuoteryhmän toimintaa, mallistoa, varastotuotteiden valikoimaa...? *

10. Montako prosenttia on Stemma-ketjumalliston osuus liikevaihdostasi? *

- alle 20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60-70
- 70-80
- yli 80

11. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteistä tunnusta. Ota kantaa väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

On hienoa olla Stemma-kauppias.

Kaipaisin enemmän tukea myymäläilmeen luomisessa ja olisin valmis maksamaan siitä.

Olen tyytyväinen ketjumarkkinointiin.

Teen paljon omaa paikallista mainontaa ketjumainonnan lisäksi.

Olen luottavainen tulevaisuuteeni Stemma-kauppiaana.

Arvelen Stemman markkinaosuuden kasvavan lähivuosina.

12. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteispalveluita. Ota kantaa väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

Olen yleisesti ottaen tyytyväinen ketjun tuottamiin palveluihin.

Olisi hyvä, jos kaikilla kauppiaille olisi käytössä yhteiset tilipuitteet. Näin tietojen kerääminen ja vertailu olisi helpompaa ja tiedoista voisi myös ottaa opikseen.

Minua kiinnostaisi tietää, miten menestyn suhteessa muihin Stemma-kauppiaisiin.

Olen kiinnostunut ketjun tarjoamista keskitetyistä taloushallinnon palveluista.

Stemma-myyjillä voisi olla valtakunnallisesti yhtenäinen palkkapolitiikka.

Ketjun järjestämä koulutus on hyödyllistä.

Kauppiaiden kesken vallitsee piilokilpailua.

Olen valmis vaihtamaan ketjun yhteiseen tietojärjestelmään.

Jos tuotepäälliköt voisivat seurata myyntiä reaaliaikaisesti, he voisivat paremmin reagoida tilattaviin määriin.

Haluan pitää yritykseni asiat vain omassa tiedossani.

Menestystarinoiden monistaminen on turhaa leuhkimista, jokainen pärjää omilla ideoillaan.

Myymlähenkilökuntani on asiantuntevaa.

Saan ketjulta apua yrittäjyyttä koskeviin ongelmiini.

Ketjun tulisi tarjota kokonaispalvelua talouden hoitoon (ulkoinen palveluntuottaja hoitaisi reskontrat, palkat, maksut, sähköinen laskujen kierrätys, kirjanpito ja raportointi).

Alueelliset palaverit kerran kaksi vuodessa olisivat hyvä asia (kauppiaat käyvät läpi talouden luvut, markkinoinnin, tuotteet ja tapahtumat).

Myyjien kierrättäminen liikkeissä toisi lisäperspektiiviä.

Ketjukurssin ansiosta oma tekeminen ja tulos on parantunut.

Kaikki laskutus voisi kiertyä Stemma-kautta.

13. Kaipaen tukea tai lisäkoulutusta (missä asioissa) *

14. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteismarkkinointia. Ota kantaa väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

Saan ketjumaksuille vastinetta hyvinä tuotteina ja edullisempina hintoina.

Saan ketjumaksuille vastinetta toimivana markkinointina ja näkymällä valtakunnallisen ketjun jäsenenä.

Voisin itse käyttää tehokkaammin nyt ketjulle maksamani ketjumaksun.

Kausikuvastot toimivat yleensä hyvin.

Nettikauppa toisi lisää myyntiä ja hyödyttäisi kaikkia.

Imago-mainonta tv:ssä on aika ajoin tarpeellista.

Kauppiaskokouksia on sopivan verran.

Olen kutsunut alueeni sisustusneuvoja ja –arkkitehtejä tutustumaan myymälääni.

Ketjusopimusten kautta saadut tavarantoimittajien mainostuet nollaavat nykyisen ketjumaksun.

Ketjumaksun kohtuullinen korottaminen (esim. 3-4 prosenttiin) parantaisi sitoutumista ja näkyvyyttä, joka parantaisi ketjun markkinaosuutta.

Mainontani on ketjuilmeen mukaista.

Saan riittävästi tietoa tuotteista ja markkinoinnista.

Jos jakaisin tuplamäärän kausikuvastoja ilman lisäkuluja, tekisin parempaa tulosta.

15. Markkinointikulut liikevaihdostani ovat % *

- alle 5
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10-15
- yli 15

16. Jos ketjumaksu nostettaisiin 4 prosenttiin, mitä sillä pitäisi saada lisää? ***17. Anna vapaata palautetta ketjumarkkinoinnin toimivuudesta. ***

18. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteispääomia. Ota kantaa väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

Olen tyytyväinen nykyiseen kauppapaikkaani.

Kauppiaiden välillä vallitsee hyvä yhteishenki.

Keskusvarastotoiminnot ovat hyvin hoidetut.

Keskitetty logistiikka tuo paljon helpotusta.

Ketju tarvitsee lisää uusia kauppiaita.

Pidän epävirallisestikin yhteyttä muihin kauppiaisiin.

Stemma-brandi on mielestäni riittävän vahva.

Stemma-brandia tulisi vahvistaa ketjuun kertynein varoin.

Uusien ja vanhojen kauppiaiden keskinäinen yhteistyö on hyvää.

Uutena kauppiana Stemma-ketjuun on helppo tulla.

Huonot kauppiat vahingoittavat koko ketjun mainetta.

Ketjulla pitäisi olla oikeus erottaa huonot kauppiat.

On oikein, että huonosti sitoutuneet maksattavat asioita hyvin sitoutuneilla.

19. Seuraavaksi kysymyksiä, jotka koskevat yhteistyötä. Ota kantaa väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä. *

Stemmalla on seuraavan parin vuoden aikana tuhannen taalan paikka ottaa lisää markkinaosuutta.

Olen valmis omalta osaltani sitoutumaan sen onnistumiseen.

Kauppiassopimuksiin voisi liittää sanktioita, jos toimii vastoin ketjun periaatteita.

Olisin valmis myymään liiketoimintani.

Stemma voisi tehdä kauppiaille käsikirjan, jossa olisi toimintaperiaatteet.

Löyhä ketjukuri sopii minulle hyvin.

Yhteistyö Stemma-ketjuohjauksen kanssa toimii hyvin.

Stemma-ketjuohjaus on pätevää.

Stemma-kauppiaiden ja ketjuohjauksen välillä vallitsee hyvä henki.

Pärjäisin paremmin villinä kauppiana.

Luotan Stemmaan (ketjuohjaukseen, hallitukseen, ketjuun, muihin kauppiaisiin).

Stemma sitoo minua liikaa.

En halua, että joku muu hyötyy menestyksestäni.
 Ketjussa on vaikea toteuttaa omia ideoita.
 Ketjun pitäisi ohjata kauppiaita tiukemmin.
 Stemma pärjää hyvin kilpailussa juuri näin.
 Ketjujohdossa on tarpeeksi henkilökuntaa.
 Franchising-malli voisi sopia Stemmaan.
 Minulla on hyvä mielikuva muiden alojen franchisingketjujen toiminnasta.
 Tiiviimpi ketju hyödyttäisi taloudellisesti kaikkia osapuolia.
 Mielestäni hallituksessa pitäisi olla myös ketjun ulkopuolinen asiantuntijajäsen.
 Uskon, että toimimalla tiiviimmin ketjuna Stemma pärjäisi paremmin kilpailussa.
 Osa kauppiaista tavoittelee vain omaa etuaan.
 On hyvä, etteivät Stemmassa kauppiasta sido tiukat sopimukset.
 Minulle on tärkeää toimia vapaasti kauppiana omassa myymälässäni.
 Haluan, että minulla on vahva neuvotteluasema esim. ketjun ostoehdoista.
 Minulla pitää olla sananvaltaa ketjun toiminnan suhteen ketjun omistajana.
 Olisi hyvä, jos ketjulla olisi 1-5 selkeää omistajaa, jotka kehittäisivät ketjua.
 Kauppiat voisi jakaa ABC-kauppiaisiin sitoutumisasteen perusteella.
 Sitoutuisin tiiviimmin, jos olisi varmaa, että hyödyn siitä taloudellisesti.

20. Stemma-organisaatiossa pitäisi olla lisäosaamista / lisäresursseja seuraavilla osa-alueilla: *

21. Mitkä ovat Stemman vahvuudet? *

22. Mitkä ovat Stemman heikkoudet? *

23. Mitä mahdollisuuksia näet nyt huonekalualalla? Miten Stemma voisi hyötyä tilanteesta ja kasvattaa markkinaosuuttaan? *

24. Mitä kadehdit muissa huonekaluketjuissa (mainitse myös mitä ketjuja ajattelet)? *

25. Lopuksi vielä sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä. Miten sitoutuneena Stemma-kauppiana pidät itseäsi? *

- Täysin sitoutunut
- Melko sitoutunut
- Voisin olla enemmänkin sitoutunut
- Teen asiat aika pitkälti ketjua sen kummemmin miettimättä
- Elän vapaata elämää ja otan vain rusinat pullasta

26. Mitä sitoutuminen Stemma-ketjuun tarkoittaa sinulle käytännössä? *

27. Mikä saisi sinut sitoutumaan tiiviimmin ketjun tuotteisiin ja toimintaan? Laita vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen 1 = tärkein 5 = vähiten tärkeä *

kaupallisemmat ja parempikatteiset tuotteet

vuosibonusjärjestelmä

se, että muutkin sitoutuisivat esim. tiiviimmän kauppiassopimuksen myötä

selkeät liikekohtaiset tavoitteet ja päämäärät (€, kpl)

parempi tiedottaminen ketjun asioista

aluepalaverit ja kiertävä myyntimies

28. Haluaisitko vielä lopuksi sanoa jotakin liittyen kyselyyn, kysymyksiin, Stemma-ketjuun...? *

*

Liite 2.

BENCHMARKING-KYSYMYKSET "KOHTI TIIVIIMPÄÄ KETJUA? CASE: KAUPPIASSITOUTUMINEN STEMMA-KETJUSSA"

Tiina Pernanen

Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, ylempi amk

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

1. Ketjun perustamisvuosi, liikevaihto, markkinaosuus, toimipaikkojen määrä, jäsenyritysten määrä?
2. Oma roolinne ketjussa?
3. Miten ketju on kehittynyt sen olemassaoloaikana?
4. Mitkä ovat näkemyksenne mukaan pääasialliset ketjutoiminnasta koituvat edut ja haitat ketjukauppiaille?
5. Missä vaiheessa näkisitte ketjun olevan Hukan esittämän ketjuuntumisen asteen mukaan? (Ks. kohta 17.)
6. Mistä asioista päättää ketjuorganisaatio ja mistä kauppias itse?
7. Maksavatko ketjuun kuuluvat liikkeet ketjun tarjoamista palveluista?
8. Kuinka suuren osan ketjuun kuuluvien liikkeiden ostoista hoitaa keskusorganisaatio?
9. Miten paljon kauppiassopimus sitoo kauppiasta? Liittykö siihen sanktioita?
10. Asetetaanko ketjun jäsenille ostokiintiöitä tai toiminnan laatuun liittyviä velvoitteita ja aiheuttavatko näiden velvoitteiden/vaatimusten laiminlyönnit toimenpiteitä?
11. Mitkä asiat ovat olleet vaikeimpia viedä läpi kauppiaskunnassa? Millä keinoin niissä on onnistuttu?
12. Onko ketjusta irtautunut liikkeitä ja jos, niin mitkä ovat olleet pääasialliset syyt?
13. Miten uudet kauppiaat valitaan?
14. Onko ketjun hallituksessa mukana ulkopuolisia asiantuntijoita?
15. Miten paljon näette, että Teillä henkilökohtaisesti on mahdollisuus vaikuttaa kauppiaiden sitoutumiseen?
16. Vielä lopuksi – mitkä asiat sitouttavat ketjukauppiasta parhaiten?

17. Hukka (2005:24) kuvaa vapaaehtoisen ketjuuntumisen prosessin etenevän vaihe vaiheelta yhteisostoista vertikaaliseen yhteistyöhön. Ketjuuntumisen aste kuvaa ketjuyhteistyön vaativuutta ja samalla ketjuuntumisen kehittyneisyyttä.

