



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Aapo Kettunen

## **Ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden lisääminen kauppakohtaisilla liikeideoilla**

Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemukset strategian  
implementoinnista ja strategisesta partneriin vaikuttamisesta

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aapo Kettunen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden lisääminen kauppakohtaisilla liikeideoilla : Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemukset strategian implementoinnista ja strategisesta partneriin vaikuttamisesta		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Luomala		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	165

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomessa päivittäiskaupantoimialalla näkyvä suuri trendi on yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen. Toimiakseen asiakaslähtöisesti yritysten on kyettävä kehittämään markkinoinnillisia kyvykkyksiä. Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin Keskon kauppakohtaisen liikeidean -strategiaa, jonka avulla Kesko pyrkii kasvattamaan päivittäistavarakaupan asiakaslähtöistä toimintakykyä. Tutkielmassa kauppakohtaista liikeideaa lähestyttiin kahden teoreettisen kokonaisuuden kautta, joista ensimmäinen käsitteli strategista partneriin vaikuttamista markkinointikanavissa vaikuttamistrategioiden kirjallisuuden kautta. Toinen teoreettinen kokonaisuus sitoi tutkielman vahvemmin markkinoinnilliseen näkökulmaan asiakaslähtöisyyden, asiakasarvonluonnin, asiakasarvolupauksen ja tiedon jakamisen käsitteiden avulla. Tutkielman tarkoituksena oli luoda ymmärrys siitä, miten Kesko voi hyödyntää kauppiasyrittäjyyden tuomaa potentiaalia ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja miten partneriin vaikuttamisen strategiat vaikuttavat yhteistyöhön Keskon ja K-kauppioiden välillä. Tutkielman teoreettisena tavoitteena oli muodostaa teoreettinen viitekehysmalli, joka kuvaa asiakaslähtöisyyteen tähtäävän strategian jalkauttamista kauppiasyrittäjyyteen perustuvassa ketjuliiketoiminnassa. Tutkielman empiirisenä tavoitteena puolestaan oli selvittää Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia Keskon strategian toteuttamisesta sekä strategisesta partneriin vaikuttamisesta ja muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa teemahaastatteluihin valittiin yhteensä kuusi henkilöä, kolme Keskon työntekijää ja kolme K-Supermarket-kauppiasta. Haastattelujen analysoinnissa noudatettiin sisällönanalyysin sekä tulkinnallisen sisällönanalyysin periaatteita.

Tutkimustulokset osoittivat, että kauppakohtaisen liikeidean -strategian myötä Kesko on keventänyt ketjuohjaustaan ja K-kauppioiden toimintavapaus omassa liiketoiminnassaan on kasvanut. Kesko on strategian myötä pystynyt jäsentämään yrityksen tietopääomaa, jonka avulla asiakasymmärrys ketjuissa on lisääntynyt. Kesko on strategian avulla tukenut kauppioiden markkinoinnillisten kyvykkyysien vahvistamista. Tämä näkyy kauppioiden kyvyssä muodostaa asiakasarvolupauksia, jotka ohjaavat kaupan toimintaa eri liiketoiminnan alueilla. Vaikuttamisstrategioiden näkökulmasta strategian jalkauttamisessa on käytetty pääsääntöisesti ei-pakottavaa vaikuttamista. Tuloksista selviääkin, että kanavan ilmapiiri ja toimijoiden välinen kumppanuuden laatu on hyvä. Toimijat ovat sitoutuneita ja strategian toteuttamista voidaan pitää molemminpuolisena. Keskon valtaa kanavassa kuvastaa päätös pienentää markkinoinnin tuen resursseja. Tämä on aiheuttanut K-Supermarket-kauppiassa tyytymättömyyttä. Toisaalta kauppakohtaisen liikeidean strateginen painopiste on siirtynyt markkinoinnillisten työkalujen kehittämiseen, joka puolestaan koetaan hyödylliseksi.

---

**AVAINSANAT:** asiakaslähtöisyys, vaikuttamisstrategiat, ketjuliiketoiminta, liikeidea, asiakasarvolupaukset

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Strateginen partneriin vaikuttaminen markkinointikanavissa	14
2.1	Markkinointikanavasuhteet	14
2.2	Strateginen vaikuttaminen markkinointikanavissa	17
2.3	Suhteen vaiheet	22
2.3.1	Suhteen muodostumisen vaihe	24
2.3.2	Suhteen toiminnan vaihe	25
2.3.3	Suhteen ylläpitäminen	26
2.4	Vaikuttamista muokkaavat muuttajat	26
3	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ketjuliiketoiminnassa	30
3.1	Ketjuliiketoiminta	30
3.2	Asiakaslähtöisyys	32
3.3	Asiakasarvolupaukset	34
3.4	Tiedon jakaminen, hyödyntäminen ja hallinta	39
3.5	Teoreettinen viitekehysmalli	41
4	Tutkimusmetodologia	45
4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	45
4.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	48
4.2.1	Tapauksen esittely	50
4.2.2	Aineiston keräys	52
4.2.3	Aineiston analysointi	57
4.2.4	Luotettavuuden arviointi	58
5	Tutkimuksen tulokset	62
5.1	K-ryhmän ketjuliiketoiminnan erityispiirteet ja historia	63
5.1.1	K-ryhmä hybridiorganisaationa	65
5.1.2	Verkostojohtaminen	69

5.1.3	Kauppiasyrittäjyys ja kauppiaan toimintavapaus	70
5.1.4	Liiketoimintamallin muutos	72
5.2	Kauppakohtainen liikeidea	76
5.2.1	Alkuvaihe 2015-2019	78
5.2.2	Toiminnan jäsentyminen 2019-2022	81
5.2.3	Liikeideoiden kirkastaminen 2023 ->	84
5.2.4	Mitä K-Supermarket-kauppiat ovat tehneet?	87
5.3	Kokemukset strategian toteuttamisesta ja strategisesta vaikuttamisesta	92
5.3.1	Ei-pakottavat vaikuttamiskeinot	105
5.3.2	Pakottavat vaikuttamiskeinot	115
5.4	Yhteenveto strategian lopputulemista	123
6	Johtopäätökset ja pohdinta	131
6.1	Ketjun asiakaslähtöinen toimintakyky	131
6.1.1	Kyvykkyys arvon yhteisluontiin	134
6.1.2	Asiakaslähtöisyyden arviointi	138
6.2	Teoreettinen kontribuutio	140
6.3	Liikkeenjohdolliset päätelmät	141
6.4	Tutkimuksen yhteenveto	144
6.5	Rajoitteet ja jatkotutkimukset	147
	Lähteet	151
	Liitteet	163
	Liite 1. Kesko - teemahaastattelurunko	163
	Liite 2. K-Supermarket-kauppiat – teemahaastattelurunko	164
	Liite 3. Haastattelujen teemoittelu ja koodaus	165

## Kuviot

Kuvio 1. Teorettinen viitekehysmalli vaikuttamisstrategioista markkinointikanavissa (mukaillen Johnston ja muut, 2018)	19
Kuvio 2. Käsitteellinen malli vaikuttamisstrategioiden vaikutuksesta (mukaillen Chang ja Lin, 2008)	23
Kuvio 3. Vaikuttamista muokkaavat muuttujat (mukaillen Johnston ja muut, 2018)	26
Kuvio 4. Viitekehys asiakasarvolupausten tunnistamiseksi (mukaillen Rintamäki ja muut, 2007)	37
Kuvio 5. Toivottu ja tarjottu tieto – toimiluvan antajat ja toimiluvan saajat (mukaillen Paswan ja muut, 2014)	39
Kuvio 6. Tutkielman teorettinen viitekehysmalli	44
Kuvio 7. K-ryhmän liiketoimintamallien kehityssuunta, mukaillen Mitronen (2002, 168)	64
Kuvio 8. K-ryhmä hybridioorganisaationa, verkoston suhteet (mukaillen Mitronen (2002, 172)	66
Kuvio 9. Keskon ja K-kauppiaan roolit. Keskon vuosi 2022.	67
Kuvio 10. K-Ryhmän liiketoimintamallien kehityssuunta 1940-2024	74
Kuvio 11. Ketjuliiketoiminnan taustat	124
Kuvio 12. Ketjun strategian toteuttamisen vaiheet	125

## Taulukot

Taulukko 1. Tiedot teemahaastatteluista ja haastatteluihin valituista henkilöistä	56
Taulukko 2. Keskon päivittäistavarakaupan asiakassegmentointi	83

# 1 Johdanto

Suomessa päivittäistavarakaupan toimialalla näkyvä suuri trendi on yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen. Kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja ruokavalintoihin vaikuttavat erilaiset ilmiöt, kuten vastuullisuus, ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus, sekä globalisaatio. Merkkejä näistä ovat esimerkiksi kuluttajien tietoisuus ruoan ympäristövaikutuksista ja eettisyydestä, lähiruoan suosiminen, ja eri kulttuureille tyypillisten ruokien syöminen. Digitalisaation myötä kuluttajien vuorovaikutus ruokakauppojen kanssa on yhä monimuotoisempaa ja kuluttajat voivat valita eri kanavia asiointiin. Ruoan verkkokauppa ja kotiinkuljetuspalvelut tuovat tänä päivänä ruokakaupan kotisohvalle. Kuluttaja voi tehdä ostoksia päivittäistavarakauppaketjujen verkkosivuilla ja mobiilissa, tai vaihtoehtoisesti hyödyntää eri alustapalveluita ostosten tekemiseen. Toisaalta itse kivijalkaliikkeet, ruokakaupat, nekin kehittyvät. Vihannes- ja hedelmäosastoilla kuluttaja vierailee usein toria muistuttavassa ympäristössä ja juomaosastolla kuluttaja kulkee panimohenkiseen maailmaan. Toisaalta ruokakaupat eivät ainoastaan ole enää paikkoja, joista haetaan raaka-aineita ruoanlaittoon. Ruokakaupoista haetaan noutoruokana valmiita ruoka-annoksia ja toimivat jotkut ruokakaupat ravintoloinakin. Inspiraatiota ruoanlaittoon kuluttaja voi hakea itse kaupasta, mutta myös eri verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat ovat pulloillaan vinkkejä ruoanlaittoon

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ytimessä on asiakkaiden ymmärtäminen ja markkinoinnin tehtävänä on etsiä ratkaisuja asiakaslähtöisyyden takaamiseksi sekä lisäämiseksi. Digitalisaatio ja edelleen digitaalisen markkinoinnin nopea kehitys sekä markkinointikanavien pirstaloituminen korostaa yhä enemmän yritysten markkinoinnillista kyvykkyyttä. Toisaalta myös muutokset asiakaskäyttäytymisessä vaativat markkinoinnin kohdentamisen kehittämistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

Kauton ja Lindblomin (2005) mukaan ketjuliiketoiminnan lähtökohtana on ketjukonsepti, jossa määritellään asiakaskohderyhmät, pääkilpailijat ja kilpailusegmentit. Liikeidean vastaukset kysymyksiin *kenelle, mitä ja miten* sisältyvät myös ketjukonseptin strategiseen

määritelmään. Yksi ketjuliiketoiminnan haasteista on kuitenkin sopeuttaa toiminta vastaamaan paikallista kysyntää ja kilpailutilannetta. (Kautto & Lindblom, 2005.)

Kauton ja Lindblomin (2005) mukaan ketjuliiketoiminnassa yhteisillä menettelytavoilla saavutetaan markkinointietuja, mutta huolehditaan myös markkinoinnin yhdenmukaisuudesta. **Omistusperusteisessa** ketjuliiketoimintamallissa ketju on keskitetysti omistettu ja johdettu vähittäiskaupparyitys, jolloin päätökset tehdään pääsääntöisesti keskitetysti yrityksen hallinnossa tai vastaavassa elimessä, ei kaupoissa. Hyödyt tulevat esiin johtamisen ja päätöksenteon yksinkertaisuutena ja selväpiirteisyytenä. Markkinoinnissa tämä näkyy ennen kaikkea yhdenmukaisuudessa: ketjun asiakaslupausten pitäminen läpi koko ketjun on varmempaa. **Sopimusperusteisessa** eli yrittäjävetoisessa ketjuliiketoimintamallissa puolestaan ketjuyritys omistaa ketjukonseptit ja niiden käyttöoikeus luovutetaan sopimuksella yrittäjälle. Yrittäjien paikallistuntemus, kuten asiakastuntemus ja muu markkinatuntemus, on arvokasta ketjulle, ja sen hyödyntäminen kilpailuedun lisäämiseksi on järkevää. Yrittäjävetoisen ketjuliiketoiminnan malleista ehkä tunnetuin on franchising-toiminta, mutta myös muita malleja on olemassa. Mallit eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, miten ja missä päätöksenteko ketjussa tapahtuu, ja miten tiukasti ketjusopimus määrittelee yrittäjien toimintaa. (Kautto ja Lindblom, 2005.) Olennaisena ulottuvuutena yrittäjävetoisessa toiminnassa onkin yrittäjien toimintavapaus (Paulamäki, 2007; Kautto ja Lindblom, 2005) – mitä päätöksiä ketjuyritys tekee ja mitä päätöksiä yrittäjä voi tehdä itsenäisesti. Tämä asettaa haasteita johtamiselle ja päätöksenteolle ketjuyksikössä, mutta toisaalta toimintavapauden myötä toiminnan sovittaminen paikalliseen markkinaan voi olla helpompaa (Kautto & Lindblom, 2005).

Tämän työn kohdeyrityksen eli Keskon ketjuliiketoimintamalli päivittäistavarakaupassa on muodoltaan sopimusperusteinen. Mitrosen (2002) mukaan kauppiaspohjaisessa ketjuliiketoiminnassa johtamismallit eroavat perinteisistä hierarkkisista työsuhteista sekä omistus- ja asiakassuhteista, sillä kauppias toimii itsenäisenä yrittäjänä, mutta joutuu kuitenkin osittain luopumaan itsenäisyydestään ketjutoiminnan vuoksi. Hän kuvaa, että

johtosuhteessa on kyse kahden eri yrityksen välisestä yhteistoimintasuhteesta, jossa kumppanuutta rakennetaan yhteisten tavoitteiden ja intressien avulla.

Akateeminen tutkimus muuttuvasta päivittäistavarakaupan kentästä Suomessa on suhteellisen vähäistä, ja tutkimukset K-ryhmän ketjuliiketoiminnasta (mm. Mitronen, 2002; Home, 2007; Paulamäki, 2007) painottuvat 2000-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle. Homeen (2007) tutkimuksesta selviää, ettei asiakaslähtöisyys ollut kovin keskeinen päivittäistavara kauppiaiden toimintaa ohjaava asenne 2000-luvun alkupuolella, mikä oli tuolloin ristiriidassa niin kaupanalan kirjallisuuden kuin K-ryhmän strategian kanssa. Home (2007) esittää, että jatkotutkimus asiakaslähtöisyydestä K-ryhmässä olisi tarpeen.

Paulamäki (2007) tutkii väitöskirjassaan kauppiasyrittäjän toimintavapautta ketjuyrityksessä. Etenkin pienemmissä kauppapaikoissa yrittäjinä toimivat K-kauppiat kokivat toimintavapautensa ja mahdollisuutensa vaikuttaa yrittäjätuloonsa rajalliseksi. Toimintavapautta hinnoitteluun, tavaravalikoimien muodostamiseen ja markkinointiin kaipasivat erityisesti pienet K-kaupat, kuten K-Market kauppiat. (Paulamäki, 2007.) Pienentynyt toimintavapaus näkyi esimerkiksi kauppiaiden passivoitumisena (Paulamäki, 2007), jota tukee myös Homeen (2007) havainnot passiivista, ns. laakereillaan lepäävistä kauppiasta. Myös kauppiaiden yleinen tyytyväisyys ja luottamus Keskoa kohtaan oli huono. Toisinaan tutkimuksissa havaittiin, etteivät kaikki kauppiat kokeneet pystyvänsä kehittämään kauppansa toimintaa. Tämä vaikutti osaltaan koko ketjun kyvykkyyteen kehittyä ja toimia. Paulamäen (2007) mukaan ”kauppiaan kokemuksia toimintavapaudestaan on mielenkiintoista tutkia aina, kun jokin merkittävä tekijä yhteistoimintasuhteessa muuttuu”.

Franchising-toiminnassa kanavan ilmapiiri sekä jäsenten tyytyväisyys vaikuttavat olennaisesti käytettäviin vaikuttamisstrategioihin (Johnston ja muut, 2018) eli ketjuliiketoiminnan kontekstissa siihen, miten ketjuyritys pyrkii vaikuttamaan kauppiaisiin saavuttaakseen haluttua toimintaa. Johnston ja muut (2018) sekä Chang ja Lin (2008) pitävät

tutkimuksissaan tärkeänä tutkimusalueena juuri tätä vaikuttamisstrategioiden ja kumpu-panuuden laadun/kanavan tyytyväisyyden välistä aluetta.

Kajalo ja Lindblom (2015) esittävät markkinointikyvykkyyksien toimivan keskeisenä keinona, joilla pienet kauppiat pystyvät toimimaan markkinaorientoituneesti ja valjastamaan yrittäjyysorientaation hyödyt arvonluontiin. Grewalin & Roggeveenin (2020) mukaan kauppiaiden tulisi ymmärtää asiakaskokemusten rooli osana palvelupolun hallintaa selvittääkseen liiketoimintaympäristössä, jota teknologia muovaa uudelleen.

*”Tarkoittaaks tää niinku vapaita käsiä? Ja me vastattiin että: Tarkottaa!”*

Näin Keskolainen kuvaa K-kauppiaiden reaktiota, kun Kesko julkaisi vuonna 2015 uuden päivittäistavarakaupan strategian, jonka keskiöön se nosti kauppakohtaiset liikeideat. Keskon päivittäistavarakauppaketjut höllensivät ketjuohjaustaan ja antoivat K-kauppiaille enemmän toimintavapautta liiketoimintaansa. Kauppakohtaisilla liikeideoilla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja vahvistamaan ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä.

Voidaan katsoa, että Keskon päätös pienentää ketjuohjaustaan ja lisätä kauppiaiden toimintavapautta osana kauppakohtaisen liikeidean strategiaa on tällainen Paulamäen (2007) mainitsema merkittävä tekijä, joka kaipaa kauppiaiden kokemusten tutkimista. Toisaalta osana toimintavapauden lisäämistä ovat juuri kauppakohtaiset liikeideat. Kysymys siitä, toimiiko kauppakohtainen liikeidea Kajalon ja Lindblomin (2015) esittämien markkinointikyvykkyyksien lisääjänä ja lopulta parempana arvonluontina, nostaa esille tarpeen tutkia kauppakohtaisia liikeideoita markkinoinnin kirjallisuuden valossa. Tämä peilautuu osaltaan myös Homeen (2007) nostamaan potentiaaliseen asiakaslähtöisyyden tutkimusalueeseen K-ryhmässä, joka nostaa esille tarpeen asiakaslähtöisyyden tutkimiselle.

Miten K-ryhmässä ketjuliiketoiminnan tuomat hyödyt saadaan yhdistettyä kauppiasyrittäjyyden tuomaan paikallistuntemukseen, ja miten yrittäjävetoisissa K-kaupoissa

voidaan vastata yksilölliseen asiakaskäyttäytymiseen? Miten kauppakohtaisen liikeidean strategia jalkautetaan K-kauppoihin, ja miten jalkauttamista johdetaan? Toisaalta miten viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset, kuten Covid19-pandemia ja maailmanpoliittisen tilanteen muutokset, ovat vaikuttaneet kulutuskäyttäytymiseen ja edelleen ketjuliiketoimintaan? Miten ketju ja kauppiasyrittäjät pystyvät muuttamaan ja kehittämään toimintaansa, jotta toimintaympäristöön muutoksiin ja yksilölliseen asiakaskäyttäytymiseen voidaan vastata?

Nämä kysymykset mielessä tämä työ lähtee tutkimaan K-ryhmän päivittäistavara-kaupan ketjuliiketoimintaa sekä Keskon, K-Supermarket-ketjun ja -kauppioiden kokemuksia strategian implementoinnista ja strategisesta vaikuttamisesta.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman **tarkoituksena** on luoda ymmärrys siitä, miten Kesko voi hyödyntää kauppiasyrittäjyyden tuomaa potentiaalia ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja miten partneriin vaikuttamisen strategiat vaikuttavat yhteistyöhön Keskon ja K-kauppioiden välillä. Työ keskittyy tutkimaan Keskon kauppakohtaisen liikeidean strategiaa. Aihetta lähestytään tutkimuksen teoreettisten ja empiiristen tavoitteiden avulla.

Työn **teoreettisena tavoitteena** on muodostaa aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuva teoreettinen viitekehysmalli, joka kuvaa asiakaslähtöisyyteen tähtäävän strategian jalkauttamista kauppiasyrittäjyyteen perustuvassa ketjuliiketoiminnassa. Teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa aihetta lähestytään kahdella teoreettisella kokonaisuudella. Ensimmäinen kokonaisuus käsittelee kirjallisuutta *strategisesta partneriin vaikuttamisesta markkinointikanavissa*, joka sitoo teorian Keskon ja K-kauppioiden yhteistoimintasuhteen kontekstiin. Toinen kokonaisuus käsittelee kirjallisuutta asiakaslähtöisyydestä ketjuliiketoiminnan kontekstissa. Sen rooli teoreettisessa käsittelyssä on tarjota markkinoinnillinen näkökulma vähittäiskaupan liiketoiminnan kehittämisestä ja sitoa teoria Keskon kauppakohtaiseen liikeideaan.

Työn **empiirisenä tavoitteena** on selvittää Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia Keskon strategian toteuttamisesta sekä strategisesta partneriin vaikuttamisesta ja muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä. Empiirinen tutkimus rajautuu tutkimaan K-kauppioiden kokemuksia nimen omaisesti K-Supermarket-ketjussa, mutta Keskon osalta tutkimus ei rajaudu ainoastaan K-Supermarket-ketjuun. Keskon osalta rajausta ei tehdä, sillä kauppakohtaisen liikeidean strategian kehittämistä vastaa ketjuyksiköiden lisäksi matriisissa toimivat yksiköt, kuten liiketoiminnan kehitysyksikkö, jotka palvelevat kaikkia K-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuja.

Tutkimuksen empiiristä tavoitetta lähestytään seuraavilla neljällä tutkimuskysymyksellä:

1. Miten Kesko ja K-Supermarket-kaupat ovat toteuttaneet strategiaansa?
2. Miten Kesko ja K-Supermarket-kauppiat kokevat strategian toteuttamisen?
3. Miten K-kauppiisiin vaikuttaminen koetaan Keskossa?
4. Miten K-kauppiat kokevat Keskon vaikuttamisen?

Tutkimus rajautuu tutkimaan K-ryhmän kahta toimijaa, Keskoa ja K-kauppiaita. Toisin sanoen tutkimuksessa ei keskitytä tutkimaan K-ryhmän organisaatiota kokonaisuudessa, verkostona. Tutkimuksessa rajataan pois myös K-ryhmän liiketoiminnan ekosysteemiin kuuluvat kolmannet osapuolet, kuten alustapalveluiden tarjoajat ja muut ulkopuoliset liiketoimintakumppanit. Ymmärryksen luomiseksi verkostotoimintaa ja liiketoiminnan ekosysteemiä käsitellään lyhyesti teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa sekä K-ryhmän ketjuliiketoiminnan kuvaamisessa.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Työn ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa, lukija tutustutetaan tutkimuksen aihepiiriin ja suomalaiseen päivittäistavarakaupan toimialaan sekä ketjuliiketoimintaan lyhyesti. Aihepiirin esittelyä seuraa pohdinta tutkimuksen tarpeesta ja ajankohtaisuudesta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä rajataan tutkimusaihe.

Luvussa esitetään myös tutkimuskysymykset. Lopuksi luvussa esitetään tutkimuksen rakenne.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta luvusta (luvut 2 ja 3). Luku kaksi käsittelee strategista partneriin vaikuttamista markkinointikanavissa. Luvun teoreettinen keskustelu pohjautuu Johnstonin ja muiden (2018) kirjallisuuskatsaukseen *A meta-analytic review of influence strategies in marketing channel relationships*. Luku kolme käsittelee asiakaslähtöisyyden kehittämistä ketjuliiketoiminnassa. Tässä luvussa avataan ketjuliiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden käsitteet, käsitellään konseptia arvon yhteisluomisesta sekä esitellään kirjallisuutta tiedon jakamisesta, hyödyntämisestä ja hallinnasta ketjuliiketoiminnan kontekstissa. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli, joka on muodostettu ensimmäisessä ja toisessa luvussa käsitellyn kirjallisuuden pohjalta.

Työn neljäs luku avaa tutkimuksen metodologian. Luvussa esitetään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustelut menetelmien valintaan. Luvussa esitetään myös yksityiskohtaisesti, miten tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin. Lopuksi luvussa on vielä luotettavuusarviointi, jossa pohditaan tehtyjen valintojen sekä haastattelujen sujuvuutta ja luotettavuutta.

Työn viides luku muodostaa työn empiirisen tulososion. Tuloksien käsittelyn järjestys mukailee teoreettisen viitekehysmallin järjestystä. Ensin esitetään K-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnan erityispiirteitä ja historiaa sekä aikaisempien tutkimuksien löydöksiä K-ryhmän ketjuliiketoiminnasta. Toisena luvussa esitetään kauppakohtaisen liikeidean strategia ja se, mitä strategiassa on tehty. Kolmantena luvussa esitetään Keskon ja K-Supermarket kauppiaiden kokemuksia kauppakohtaisen liikeidean strategian toteuttamisesta ja strategisesta vaikuttamisesta. Lopuksi luvussa tehdään yhteenveto strategian lopputulemista.

Työn viimeisessä, kuudennessa luvussa, esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä pohditaan sen liikkeenjohdollista ja tieteellistä kontribuutiota, sekä ehdotetaan potentiaalisia tutkimusalueita tulevaisuuden tieteelliselle tutkimukselle. Viimeisessä luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä.

## 2 Strateginen partneriin vaikuttaminen markkinointikanavissa

Tässä teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä kokonaisuudessa käsitellään strategista partneriin vaikuttamista markkinointikanavissa. Luvussa avataan ensin markkinointikanavasuhteiden ja vaikuttamisstrategioiden käsitteet. Tämän jälkeen teoreettinen keskustelu syvenyy käsittelemään vaikuttamisstrategioita Johnstonin ja muiden (2018) kirjallisuuskatsauksen avulla.

### 2.1 Markkinointikanavasuhteet

Markkinointikanavat (*marketing channels*) ovat joukko toisistaan riippuvaisia organisaatioita, jotka ovat mukana prosessissa, mikä tuo valmistajien tuotteet tai palvelut loppukäyttäjien saataville (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995). Krafftin ja muiden (2015) mukaan markkinointikanavat ovat tärkeä osa lähes kaikkia arvoketjuja, sillä suurin osa valmistajista tarvitsee toimintaansa välikäsiä saavuttaakseen kuluttajat. Tällaiset välikädet ovat muun muassa tukkukauppiaita, maahantuojia, vähittäiskauppiaita, tai muunlaisia välikauppiaita.

Markkinointikanavasuhteita (*marketing channel relationship*) on tutkittu useampi vuosikymmen, mutta tutkimukset markkinointikanavasuhteista ovat lisääntyneet huomattavasti viimeisen reilun kahden vuosikymmenen aikana (Grandi, 2018; Watson ja muut, 2015). Wangin ja muiden (2013) mukaan tutkimukset vallasta (*power*) ja konflikteista (*conflict*) markkinointikanavissa ovat pohjustaneet markkinointisuhteita käsitteleviä aiheita ja aiheita siitä miten vahvoja verkostot ovat. Tämä näkyy heidän mukaansa käyttäytymistieteellisinä tutkimuksina. Grandin (2018) mukaan markkinointikanavat muuttuvat vertikaalisen brändäyksen (*vertical branding*) johdosta: kauppiasta (*retailer*) tulee osallistaan myös tuottajia (*manufacturer*), sillä heillä on myös omia brändejä. Watsonin ja muiden (2015) mukaan palvelutalouden, globalisaatio ja sähköinen kaupankäynti murtavat olemassa olevia kanavajärjestelmiä, ja vaikuttavat näin ollen myös markkinointikanavavalintoihin.

globalisaatio, riippuvuus sähköisen kaupankäynnin teknologioista sekä siirtyminen palvelutalouteen ovat trendejä, jotka vaikuttavat kanavien valintaan, ja jotka näkyvät tulevaisuudessa markkinointikanavasuhteiden tutkimisessa. Myös Krafft ja muut (2015) esittävät informaatioteknologian vaikuttavan merkittävästi markkinointikanavasuhteisiin, sillä sen rooli osana kanavajohtamista (*channel management*) on vielä osittain epäselvää. Heidän mukaansa on enää vaikea erottaa puhtaasti digitaalisia ja fyysisiä toimijoita kanavissa.

Kanavasuhteet muuttuvat yhä monimutkaisimmiksi (Krafft ja muut, 2015), minkä vuoksi myös strategiat, joita yritykset käyttävät kanavien johtamisessa, muuttuvat. Krafftin ja muiden (2015) mukaan tutkimukset, jotka yhdistävät analyyttistä ja empiiristä analysointia ovat yhä tärkeämpiä kanavien tutkimisessa. Tutkimusten tulisi pyrkiä kiteyttämään ja ennustamaan kanavajohtamisstrategioiden rakenteellisia ominaisuuksia sekä huomioimaan kanavan molemmat osapuolet. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet usein tutkimaan vain yhtä puolta kanavaparista.

Watson ja muut (2015) luokittelevat markkinointikanavien tutkimuksen jakautuvan kolmelle tasolle: **kanavapareihin** (*channel dyads*), **kanavaverkkoihin** (*channel networks*) ja **kaksipuolisiin markkina-alustoihin** (*two-sided market platforms*). Joissakin tapauksissa voidaan selkeästi erottaa kanavapari ja tutkia esimerkiksi yrityksen kahden sisäisen toimijan suhdetta. Tutkimusta voidaan lähestyä niin taloudellisesta näkökulmasta (ks. esim. game theory: Jeuland ja Shugan, 1988; agency theory: Eisenhardt, 1989) kuin käyttäytymisperusteisesta näkökulmasta. Käyttäytymistieteelliset tutkimukset ovat kiinnostuneita tutkimaan muun muassa uskollisuuden ja luottamuksen astetta kumppanien välillä, suhteen elinkaarta ja kumppanuuden riippuvuussuhteen rakennetta.

Kanavapari-lähestymistapa on kuitenkin rajoittunut, sillä partnereiden välisessä toiminnassa on usein myös muuta epäsuoraa kommunikaatiota ja yhteistyötä, joka ei suoranaisesti ole kanavaparin keskinäistä vaikutusta, vaan vuorovaikutus tapahtuu muualla jake-lukanavassa. (Watson ja muut, 2015.) Suomalaisessa vähittäiskaupan kontekstissa

Mitronen (2002) ja Paulamäki (2007) ovat molemmat hyödyntäneet agenttiteoriaa (agency theory) tutkimuksissaan K-ryhmän ohjausjärjestelmistä. Mitronen (2002) mukaan agenttiteorian näkökulmasta voidaan tarkastella päämiehen (*principal*) eli ketjujohdon ja agentin (*agent*) eli kauppiaan välistä toimintaa ja sopimussuhdetta, joskin hän katsoo, ettei agenttiteorian avulla voida laajemmin ymmärtää hybridiorganisaation toimintaa, sillä sopimuksellisten asioiden lisäksi organisaation toimintaan vaikuttaa monet muut tekijät.

Kanavaverkot lähestymistapana puolestaan ottavat huomioon myös monimutkaisemat rakenteet, joihin kanavaparit sitten sisältyvät. Vuorovaikutus voi tapahtua esimerkiksi sisäisissä digitaalisissa viestintäjärjestelmissä, jotka edelleen voivat edistää yhteistyötä toimijoiden välillä. Viestintäjärjestelmien potentiaali on kasvattaa toimijoiden välistä luottamusta ja viestinnän laatua, joka mahdollistaa siten myös paremmin toimivan kanavaverkon. (Watson ja muut, 2015.)

Kaksipuolinen markkina-alusta, kuten Airbnb ja Uber, on uutta markkinaa luova ”välikäsi”, joka mahdollistaa sekä helpottaa vaihdantaa ja neuvotteluita ostajan ja myyjän välillä – yli yhden tai useamman toimialan. Kaksipuolinen markkina-alusta tuo siis ostajan ja myyjän yhteen, ja mahdollistaa kanavaprosessit yritysten välillä, jotka eivät välttämättä tunne toisiaan. Tällainen asetelma muuttaa perinteistä markkinointikanavasuhdetta ja sitä, miten toimijoiden välinen suhde ja taloudelliset intressit muodostuvat. (Watson ja muut, 2015.) Muuttuvat olosuhteet toimialalla vaativat näin ollen myös ymmärrystä markkinointikanavasuhteista. Disruptiiviset eli mullistavat liiketoimintamallit ja innovatiiviset teknologiat voivat syöstä suuriakin perinteisiä toimijoita, kuten Kodakin, pois toimialan huipulta (ks. Big-Bang disruption, Downes ja Nunes, 2013).

Kanavaparien tutkimus markkinointikanavasuhteissa on yhä hallitseva tutkimussuuntaus tänä päivänä, joskin kanavaverkkojen tutkimuksen odotetaan muuttuvan hallitsevaksi suuntaukseksi tällä vuosikymmenellä (2020). Tutkimus kaksipuoleisista markkina-

alustoista ja monikanavaisista asetelmista on yhä hyvin vähäistä, mahdollisesti johtuen haasteista datan keräämisen ja kanavien monimutkaisuuden takia. (Watson ja muut, 2015.)

## 2.2 Strateginen vaikuttaminen markkinointikanavissa

Valta markkinointikanavissa tarkoittaa kanavan jäsenen kykyä vaikuttaa toisen jäsenen markkinointipäätöksiin eri tilanteissa ja kanavissa (Gaski, 1984). Tutkimuksissa vallasta osana markkinointikanavia tunnustetaan yleisesti perustavanlaatuisen kahtiajako vallan käytön muodosta: ei-pakottava ja pakottava tapa, josta tutkijat ovat yksimielisiä. (Zhuang ja muut, 2010).

Zhuang ja muiden (2010) mukaan tutkijat nimittävät vallan käyttöön ottamista eri tavoin: ”*exercise of power base*” (Brown, Johnson ja Koenig, 1995; Etgar, 1978; Gaski, 1986; Gaski ja Nevin, 1985; Kumar, Scheer ja Steenkamp, 1998) ja ”*influence strategy*” (Frazier ja Rody, 1991; Frazier ja Summers, 1984,1986; Gundlach ja Cadotte, 1994; Kale, 1986). Ensimmäinen ryhmä tutkijoita on määritellyt vallan käytön jakautuvan kuuteen vallan pohjaan (*power base*): palkinto (*reward*), pakottava (*coersive*), legitiimi (*legitimate*), tavoite (*referent*), asiantunteva (*expert*) ja informaatio (*information*). Toinen ryhmä tutkijoita puolestaan kategorisoivat vaikuttamisstrategiat (*influence strategies*) seuraaviin: tiedonvaihtoon (*information exchange*), suosituksiin (*recommendations*), pyyntöihin (*request*), lupauksiin (*promises*), uhkauksiin (*threats*), ja oikeudellisiin toimiin (*legalistic actions*). (Zhuang ja muut, 2010.)

Edellä mainittujen tutkijoiden tutkimuksiin viitataan monissa strategisen vaikuttamisen tutkimuksissa ja niin ikään myös Johnstonin ja muiden (2018) kirjallisuuskatsauksessa/tutkimuksessa *A meta-analytic review of influence strategies in marketing channel relationships*.

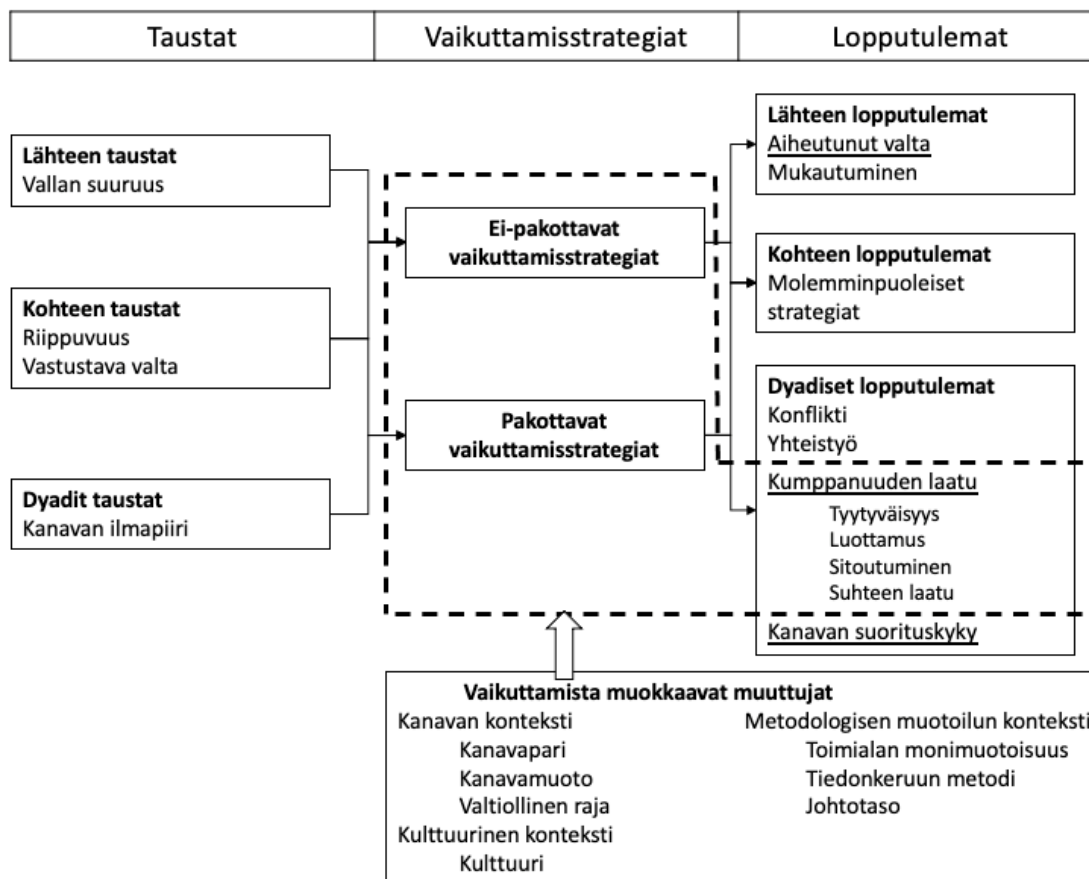
Johnston ja muut (2018) esittävät tutkimuksessaan kirjallisuutta **vaikuttamisstrategioista** (*influence strategies*) **markkinointikanavissa**, joka paneutuu

kanavajohtamisstrategioiden (vrt. Krafft ja muut, 2015) rakenteellisiin ominaisuuksiin. He määrittelevät vaikuttamisstrategian käsitteenä seuraavasti: Vaikuttamisstrategiat ovat strategisen kommunikaation keinoja, joita (markkinointi)kanavan jäsen käyttää vaikuttaakseen ja muuttaakseen toisten kanavan jäsenten asenteita, uskomuksia ja käytöstä, niin ikään saavuttaakseen tavoitteensa.

Johnstonin ja muiden (2018) mukaan vaikuttamisstrategiat markkinointikanavissa (*marketing channel relationships*) voidaan jakaa edellä mainittuun kahteen tapaan vaikuttaa: **ei-pakottavaan** (*non-coercive*) ja **pakottavaan** (*coercive*) tapaan. Pakottavat vaikuttamistavat ovat kanavajäsenen yrityksiä vaikuttaa toiseen kanavan jäseneseen suorasti, esimerkiksi sanktioiden, oikeudellisten keinojen tai rangaistuksien avulla. Ei-pakottavat vaikuttamistavat puolestaan korostavat ”pehmeitä” keinoja, kuten yhteisen ymmärryksen saavuttamista ja hyödyllisen tuen antamista esimerkiksi jakamalla tietoa, suosittelemalla tai pyytämällä. (Johnston ja muut, 2018; Chang ja Lin, 2008.)

Johnston ja muut (2018) esittävät meta-analyyssissaan vaikuttamisstrategioiden muuttujia (ks. kuvio 1), jotka he jakavat kolmeen osaan, jaottelun logiikan pohjautuessa Palmatierin (2006) metatutkimukseen markkinointisuhteista: taustoihin (*antecedents*), itse vaikuttamisstrategioihin (ei-pakottaviin ja pakottaviin), ja lopputulemiin (*outcomes*). Taustat ja lopputulemat voidaan edelleen jakaa kolmeen eri tyyppiin: lähteisiin, kohteisiin ja dyadeihin eli pareihin. Kanavasuhteiden johtamisen kirjallisuudessa, etenkin vaikuttamiseen liittyvissä aiheissa, vaikutuksen ”alullepanijaa/vaikuttajaa” ja ”vastaanottajaa/vaikutettavaa” kutsutaan **lähteeksi** (*source*) ja **kohteeksi** (*target*) (mm. Sheu ja Hu, 2009; Zhuang ja muut, 2010). Lähteet ovat muuttujia, joilla on jaettu näkökulma vaikuttamisen käytöstä, kohteet ovat muuttujia, joiden mukautumista lähteiden vaikuttamiseen tutkitaan, ja dyadit puolestaan kuvastavat molemminpuolista osallistumista (Kim, 2000). Lähteen käyttäessä pakottavia keinoja vastustavaan kohteeseen olennaista on saada kohde muuttamaan asennettaan tai käyttäytymistään, joka johtaa siihen, että kohde ikään kuin häviää. Kun lähde puolestaan käyttää ei-pakottavaa valtaa

suostuaiseen kohteeseen pyrkii se muuttamaan kohteen asennetta tai käyttäytymistä tarjoamalla ehdotuksia tai hyötyjä. (Gaski, 1984.)



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehysmalli vaikuttamisstrategioista markkinointikanavissa (mukaillen Johnston ja muut, 2018)

Johnston ja muut (2018) esittävät lähteen taustoiksi vallan suuruuden (*magnitude of power*), kohteen taustoiksi riippuvuuden (*dependency*) ja vastustavan vallan (countervailing power), ja dyadin taustaksi kanavan ilmapiirin (*channel climate*). Vallan suuruus tarkoittaa sitä, kuinka paljon lähde omistaa arvokkaita resursseja ja miten se niitä kontrolloi (Gaski, 1986). Riippuvuus kuvaa kohteen tarvetta ylläpitää suhdetta partnereihin, jotta se pystyy saavuttamaan tavoitteensa (Scheer ja muut, 2015). Vastustava valta tarkoittaa puolestaan kohteen kykyä tasapainottaa tai vastustaa muiden kontrollia yli omien

päätöksien (Frazier ja Roby, 1991). Riippuvuus ja vastustava valta kuvastavat siis kohteen suhteellista valta-asemaa (Johnston ja muut, 2018).

Johnston ja muut (2018) esittävät lähteen lopputulemaksi aiheutuneen vallan (*attributed power*) ja mukautumisen (*compliance*), kohteen lopputulemaksi molemminpuoleiset strategiat (*reciprocal strategies*), ja dyadin lopputulemaksi konfliktin (*conflict*), yhteistyön (*cooperation*), kumppanuuden laadun (*partnership quality*) ja kanavan suorituskyvyn (*channel performance*).

Viitaten Palmatieriin ja muihin (2006) sekä Vermaan ja muihin (2016), Johnston ja muut (2018) esittävät, että kumppanuuden laatu koostuu neljästä tekijästä: tyytyväisyydestä (*satisfaction*), luottamuksesta (*trust*), sitoutumisesta (*commitment*), ja suhteen laadusta (*relationship quality*). **Aiheutunut valta** kuvaa sitä, miten lähteen vaikuttaminen on koettu muuttavan kohteen käyttäytymistä (Frazier ja Antia, 1995). **Mukautumisella** tarkoitetaan puolestaan sitä, miten kohde toimii suhteessa lähteen pyyntöihin ja ehdotuksiin (Payan ja McFarland, 2005). **Molemminpuolisilla strategioilla** tarkoitetaan kohteen aikomusta reagoida ja vastata takaisin vaikuttamisstrategioihin, eli on siis kohteen reaktiosen lähteen vaikuttamisyrityksiin (Kim, 2000), ja näin ollen puhutaan kohteeseen kohdistuvasta lopputulemasta (Johnston ja muut, 2018). Konfliktit, yhteistyö, kumppanuuden laatu, ja kanavan suorituskyky puolestaan liittyvät aina kaksipuoliseen kanssakäymiseen, joten kyse on dyadista lopputulemasta (Johnston ja muut, 2018). **Konflikti** kuvastaa jännitettä, erimielisyyden astetta, turhautumista (Anderson ja Narus, 1990). **Yhteistyö** tarkoittaa yhteistä vaivannäköä, jossa vapaaehtoisilla toimilla pyritään omien tai yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Skinner ja muut, 1992). **Kumppanuuden laatu** esittää käsitystä suhteen vahvuudesta. **Kanavan suorituskyky** puolestaan tarkoittaa kanavan taoudellisia ja strategisia lopputulemia, jotka ovat niitä päätöksiä, joita kohteet tekevät suhteessa lähteen vaikuttamiseen. (Johnston ja muut, 2018.)

Niin teoreetikot kuin ammatinharjoittajat väittävät, että kestäväällä suhteella pystytään parantamaan ja kehittämään kilpailukykyä molemmin puolin kumppanuutta (Kim, 2000).

Kirjallisuus onkin keskittynyt useamman vuosikymmenen ajan kumppanuuteen ja sen neljään puoleen: tyytyväisyyteen, luottamukseen, sitoutumiseen ja suhteen laatuun (Palmatier, 2006; Zhang ja muut, 2016). Pohjautuen kirjallisuuden fokukseen, Johnston ja muut (2018) pitävät yhteyttä vaikuttamisstrategioiden ja kumppanuuden laadun välillä (ks. Kuvio 1, katkoviivalla rajattu alue) tärkeänä tieteellisenä tutkimusalueena. He keskittyvät lisäksi tutkimaan vaikuttamista muokkaavia muuttujia (*moderators*), jotka esitetään myöhemmin kappaleessa 2.4.

Toimijoiden taustat vaikuttavat eri tavoin vaikuttamisstrategioihin, mutta suurin vaikutus ei-pakottaviin ja pakottaviin vaikuttamiskeinoihin on vallan suuruudella ja kanavan ilma-  
piirillä. Myös riippuvuudella ja vastustavalla vallalla on vaikutusta molempiin. Kun yritys omaa kumppanille kriittisiä resursseja, voivat kanavajohtajat käyttää vaikuttamisessa ei-pakottavia keinoja ja näin vähentää pakottavia toimia. Luotettavan kanavailmapiiriin vaa-  
liminen on kanavajohtajien tärkein strategia. Molemmilla vaikuttamisstrategioilla on suhteellinen vaikutus myös lopputulemiin. Pakottavilla keinoilla on enemmän vaikutusta aiheutuneeseen valtaan kuin ei-pakottavilla keinoilla. Ei-pakottavilla keinoilla on puoles-  
taan vahvempi vaikutus suhteen laatuun, josta seuraa yhteistyötä ja molemminpuolisia strategioita. Esiintyvät konfliktit vahvistuvat, kun käytetään pakottavia vaikuttamiskei-  
noja, mutta ei-pakottavilla, pehmeillä keinoilla, konfliktit voivat pienentyä hieman. Kun yritys haluaa saavuttaa kontrollin kohteestaan, ovat pakottavat vaikuttamiskeinot tehok-  
kaampia. Kun yritys taas pyrkii kehittämään suhteita kumppaneihin, tulisi sen käyttää ei-  
pakottavia keinoja. Konfliktin synnyttyä yrityksen tulisi pyrkiä vähentämään jännitettä kumppaneiden välillä ja sovittelemaan tilannetta. (Johnston ja muut, 2018.) Toisin sa-  
noen, jotta yritys pystyy saavuttamaan kanavasuhteille asetettuja tavoitteita, tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen niin ei-pakottavia kuin pakottavia vaikuttamiskeinoja.

Johnstonin ja muiden (2018) mukaan konfliktin syntymiseen ei tarvita kovin paljoa, mutta syntyneen konfliktin poistamiseen tarvitaan jo enemmän vaivannäköä. Pakotta-  
vien keinojen negatiiviset seuraamukset näkyvät suhteen laadussa, mutta saman aikai-  
sesti pakottavilla keinoilla voidaan saada aikaan nopeita, tavoitteiden kannalta

olennaisia muutoksia. Näin ollen yrityksen tulisi siis priorisoida ja harkita kanavan tavoitteita suhteessa vallankäytön pakottavuuteen. (Johnston ja muut, 2018.)

Ei-pakottavia vaikuttamiskeinoja arvostetaan ei-franchise-toiminnassa, kansainvälisissä kanavissa ja länsimaisissa kumppaneissa, mutta myös pakottavia vaikuttamiskeinoja pidetään suhteellisen hyväksytyinä. Franchise-toiminnassa tai kotimaisessa kanavassa johtajat voivat saavuttaa korkean toleranssin pakottaville johtamisen taktiikoille pitkäjänteisellä kommunikoinnilla ja tarjoamalla selityksiä näkökulmistaan, tilanteestaan ja vaikeuksistaan. Saadun ymmärryksen avulla tarve pakottaville keinoille voi olla melko oikeutettua ja arvioitua, joka on omiaan lisäämään vaikutuksen kohteiden toleranssia. (Johnston, 2018.) Johnston ja muut (2018) kuitenkin korostavat, että johtajien tulisi yleisesti käyttää ei-pakottavia strategioita, kuten suostuttelevia toimia tai informaation jakamista, ja näin saavuttaa myöntyväisyyttä, edistää yhteistyötä, toteuttaa molemminpuolisia strategioita, pienentää konflikteja, ja kohentaa kumppanuuden laatua.

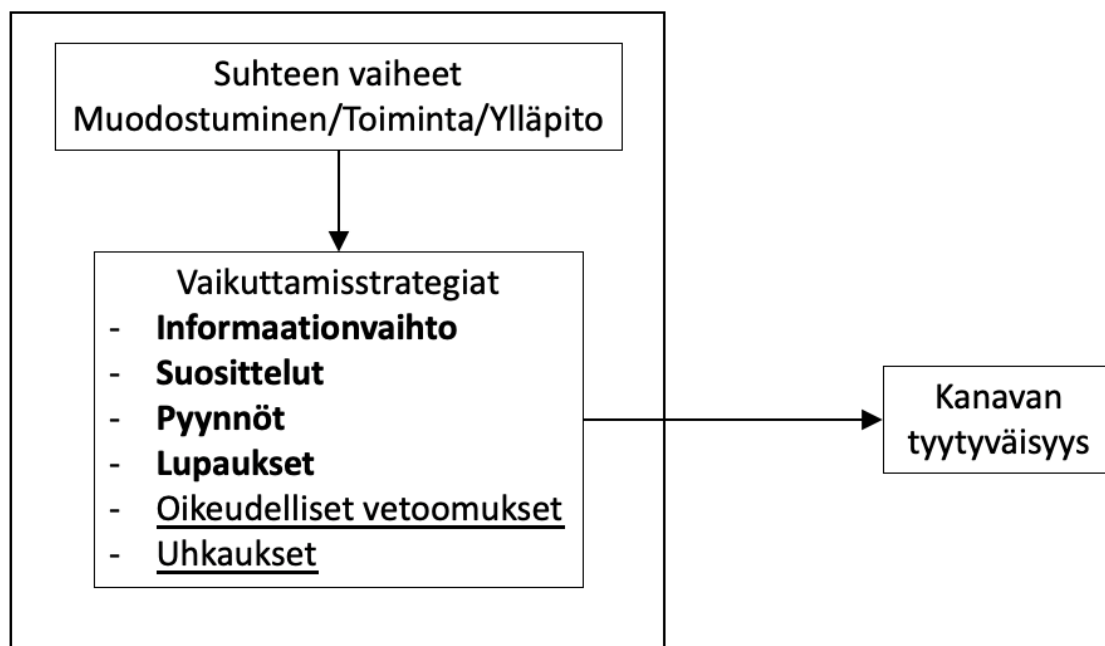
### 2.3 Suhteen vaiheet

Chang ja Lin (2008) erottavat neljä **ei-pakottavaa** ja kaksi pakottavaa yrityksen sisäistä vaikuttamisstrategiaa, jotka vaikuttavat ostaja-toimittaja -suhteen kehittämiseen.

- **informaationvaihto** (*information exchange*)
- **suosittelut** (*recommendations*)
- **pyynnöt** (*requests*)
- **lupaukset** (*promises*)
- oikeudelliset vetoomukset (*legalistic pleas*)
- uhkaukset (*threats*)

Heidän mukaansa ostaja-toimittaja-suhde on dynaaminen ja kehittyvä prosessi, joka koostuu kolmesta vaiheesta: **muodostumisesta** (*formation*), **toiminnasta** (*operation*), ja **ylläpidosta** (*maintenance*). Perustuen tunnistettuihin vaikuttamisstrategioihin ja suhteen vaiheisiin Chang ja Lin (2008) esittävät käsitteellisen mallin, joka kiteyttää

vaikuttamisstrategioiden käytön vaikutukset jokaiseen kolmeen vaiheeseen, sekä lopulta kanavan kokonaistyytyväisyyteen.



**Kuvio 2.** Käsitteellinen malli vaikuttamisstrategioiden vaikutuksesta (mukaillen Chang ja Lin, 2008)

Kuten aiemmin esitetty, Johnston ja muut (2018) asettavat tyytyväisyyden kumppanuuden laadun alle, osaksi lopputulemia. Näin ollen voidaan katsoa, että molemmat Johnston ja muut (2018) sekä Chang ja Lin (2008) pitävät tutkimuksissaan tärkeänä tutkimusalueena juuri tätä vaikuttamisstrategioiden ja kumppanuuden laadun/kanavan tyytyväisyyden välistä aluetta. Chang ja Lin (2008) esittävät kanavan rakenteen olevan merkittävä taustatekijä vaikuttamisstrategioiden valinnassa. Lisäksi he korostavat, että eri vaiheilla on omat tehtävänsä, jotka edelleen ohjaavat vaikuttamisstrategioiden valintaa. Esimerkiksi suhteen muodostamisen vaiheessa tehtävänä on saavuttaa sopimuksia suhteesta. Verrattuna Changin ja Linin (2008) tutkimukseen, Johnston ja muut (2018) käsittelevät taustatekijöitä (*antecedents*) kattavammin. Lisäksi, kuten aiemmin esitettiin, he tutkivat Changiin ja muihin (2008) verrattuna laajemmin myös *vaikuttamista muovaavia muuttujia* (*moderators*). Heidän mukaansa näin saavutetaan parempi ymmärrys muuttujista, jotka lopulta vaikuttavat suhteen laatuun.

Organisaation sisäisten suhteiden kehittämiseen kuuluu olennaisesti niin formaalia- kuin informaalia kommunikaatiota ja tapaamisia, ja niissä voidaan valmistella ja käsitellä asioita ennen kuin niistä tehdään virallisia päätöksiä. Kehityksessä mukana olevilla henkilöillä voi olla tietty rooli tai henkilökohtainen side toiseen osapuoleen, mikä edelleen vaikuttaa suhteen laatuun. (Mitronen, 2002; Ring ja van de Ven, 1994.) Changin ja Linin (2008) mukaan suhteiden edetessä, henkilökohtaiset suhteet vähitellen täydentävät roolien suhdetta, ja formaaleista sopimuksista alkaa näkyä epävirallinen ymmärrys ja sitoutuminen.

### **2.3.1 Suhteen muodostumisen vaihe**

Changin ja Linin (2008) mukaan suhteen muodostumisessa käytetään yleisimmin lupauksia. Lupauksilla yritykset pystyvät edistämään suhteen muodostumista nopeasti, jolloin myös muiden ei-pakottavien keinojen hyödyntäminen vaikuttamisessa on mahdollista. Suosittelut ja informaationvaihto vaikuttamisstrategioina ovat myös tärkeitä suhteen muodostamisessa. (Chang ja Lin, 2008.) Changin ja Linin (2008) mukaan oikeudelliset vetoomukset, uhkaukset ja pyynnöt eivät ole vaikuttamisstrategioita, joita käytettäisiin yleisesti suhteen muodostumisen vaiheessa. Huomioitavaa on se, että suhteen muodostumisessa pyyntöjä, jotka sekä Johnston ja muut (2018) sekä Chang ja Lin (2008) määrittelevät ei-pakottavaksi keinoksi, ei yleisesti käytetä vaikuttamisstrategioina. Toisin sanoen Chang ja Lin (2008) esittävät, että myös ei-pakottavien keinojen käyttäminen suhteen eri vaiheissa vaihtelee. Heidän mukaansa myös ei-pakottavat keinot saattavat vahingoittaa kanavan tyytyväisyyttä, mikäli niitä käytetään väärällä hetkellä. Oikeudelliset vetoomukset ja uhkaukset (Chang ja Lin, 2008) tai sanktiot, oikeudelliset keinot ja rangaistukset (Johnston ja muut, 2018), eli pakottavat vaikuttamisstrategiat voivat vaikuttaa negatiivisesti suhteen laatuun, kun suhdetta muodostetaan (Johnston ja muut, 2018; Chang ja Lin, 2008). Pahimmillaan pakottavien keinojen käyttö saattaa johtaa yhteistyön päättymiseen.

### 2.3.2 Suhteen toiminnan vaihe

Toiminnan vaiheessa suhteen arvoa lisää suhteeseen liittyvät sopimukset. Toimijat hakevat yhteisiä toimintatapoja ja yhteistyö syvenee. Tyytyväisyyden ylläpitämiseksi myös tässä vaiheessa pääpaino on ei-pakottavissa keinoissa. Käytetyimmät vaikuttamisstrategiat tässä vaiheessa ovat suosittelut ja pyynnöt. Toimijoille alkaa muodostua rooleja ja selkeitä vastuualueita, joka ohjaa vaikuttamisstrategioiden valintaa. Toiminnan vaiheessa pyynnöt tulevat hyväksyttäväksi vaikuttamisen keinoksi, kun taas muodostumisvaiheessa käytetyt lupaukset menettävät merkitystään. Lupaukset voivat tässä vaiheessa olla sopimattomia ja ne voidaan tulkita tilanteessa jopa epäammattimaisena. (Chang ja Lin, 2008.)

Tässä vaiheessa molempien osapuolten odotukset yhteistyön tuloksista alkavat kasvaa ja riskinä on, etteivät saavutetut tulokset kohtaa odotuksia. Tämän vuoksi toiminnan vaiheessa saatetaan joutua käyttämään myös pakottavia keinoja. (Chang ja Lin, 2008.) Pakottavien keinojen käyttäminen on mahdollista, sillä etenkin kohteen riippuvuus lähteestä on kasvanut, ja sen intressinä on pitää yllä suhdetta saavuttaakseen tavoitteitaan (Johnston ja muut, 2018; Hue ja Sheu, 2005; Chang ja Lin, 2008). Kohteen taustat, eli riippuvuus ja vastaavasti kyky vastustaa (vrt. riippuvuus ja vastustava valta, kuvio 1) lähteen yrityksiä vaikuttaa, vaikuttavat olennaisesti lähteen mahdollisuuksiin hyödyntää pakottavia keinoja (Johnston ja muut, 2018; Hue ja Sheu, 2005). Pakottavien keinojen käyttäminen toiminnan vaiheessa tulisi kuitenkin olla viimeinen vaihtoehto, sillä niillä on väistämättä negatiivinen vaikutus suhteen laatuun ja ne saattavat johtaa konflikteihin toimijoiden välillä. (Chang ja Lin, 2008.)

Lähteen tulee pystyä jatkuvasti arvioimaan kanavan ilmapiiriä (vrt. kuvio 1) valitakseen sopivat vaikuttamisen keinot eri tilanteissa. Toimintaympäristö, jaettu organisaatiokulttuuri, keskinäinen tuen antaminen ja molemminpuolinen luottamus eli dyadit taustat ovat tekijöitä, jotka ohjaavat lähteen vaikuttamisstrategioita. (Johnston ja muut, 2018; Chang ja Huang, 2012; Zuang ja muut, 2010; Hu ja Sheu, 2005.)

### 2.3.3 Suhteen ylläpitäminen

Ylläpidon vaiheessa yritykset keskittyvät ylläpitämään tai kehittämään suhdetta, jotta siitä hyödytään myös tulevaisuudessa. Tärkeimpänä vaikuttamisen keinona tässä vaiheessa on tiedonvaihto. Toimijoiden välinen riippuvuus on kasvanut merkittävästi ja suhteessa on saavutettu niin sanottu vakaa ilmapiiri. Tässä vaiheessa useat toimintatavat ovat jo vakiintuneita ja vuorovaikutus toimijoiden välillä on edellisiin vaiheisiin verrattuna harvempaa ja rutinoituneempaa. (Chang ja Lin, 2008.) Normien ja arvojen vakiinnuttamisen eli institutionaalistamisen (mm. Weitz ja Jap, 1995; Meyer ja Rowan, 1977) avulla muodostuneesta suhteesta tulee vankempi ja se kestää paremmin eri yksilöiden toimia (Weitz ja Jap, 1995). Changin ja Linin (2008) mukaan ylläpitämisen vaiheessa lähteen on mahdollista saavuttaa haluttuja muutoksia käyttämällä pelkästään tiedonvaihtoa. Kun lähde käyttää muita vaikuttamisen keinoja vaatii se kohteelta aina jonkinlaisia toimia, jonka vuoksi kohde saattaa kokea vaikuttamisen aiheettomana ja tarpeettomana puuttumisena heidän toimiinsa (Frazier and Summers, 1984).

## 2.4 Vaikuttamista muokkaavat muuttujat

Seuraavaksi esitetään, mitä aiemmin esitetyt vaikuttamista muokkaavat muuttujat tarkoittavat ja miten ne liittyvät Johnstonin ja muiden (2018) tunnistamaan tärkeään tutkimusalueeseen (ks. Kuvio 1, katkoviivalla rajattu alue).

<b>Vaikuttamista muokkaavat muuttujat</b>	
Kanavan konteksti	Metodologisen muotoilun konteksti
Kanavapari	Toimialan monimuotoisuus
Kanavamuoto	Tiedonkeruun metodi
Valtiollinen raja	Johtotaso
Kulttuurinen konteksti	
Kulttuuri	

**Kuvio 3.** Vaikuttamista muokkaavat muuttujat (mukaillen Johnston ja muut, 2018)

### **Kanavan konteksti**

Kanavapari kuvastaa yritystenvälistä vaikuttamisen suuntaa, joka voi tapahtua joko myötäsuuntaan (*downstream*) myyjältä ostajalle tai vastasuuntaan (*upstream*) ostajalta myyjälle. Kun myyjä eli lähde vaikuttaa ostajaan eli kohteeseen, pyrkii se saamaan aikaan haluttua käytöstä tai toimintaa, joka lopulta auttaa lähdettä saavuttamaan omia tavoitteitaan markkina-aseman säilyttämiseksi. Vaikuttamista muokkaavat siis ulkoiset tekijät, kuten markkinakysyntä. Markkinakysynnän vaihtelevuus asettaa lähteelle usein tarpeita muokata suhdetta, jotta se pystyy vastaamaan kilpailuun. Markkinoiden muuttuminen vaikuttaa myös kohteeseen, jonka vuoksi kohde voi kokea helpottavaksi lähteen tarjoaman ei-pakottavan tukemisen ja avun. Kun ulkoisten tekijöiden aikaansaamat epävarmuudet tai muutokset vaikuttavat toimialaan, voi lähde pyrkiä edistämään kohteen markkinatietämystä sekä kouluttamaan heitä liiketoiminnassaan. (Johnston ja muut, 2018). Yrityksenväliset kommunikointistrategiat lisäävät erityisesti kohteen hyötyjä ja tyytyväisyyttä, mutta vastasuuntaan saatavat hyödyt (ostajalta myyjälle) eivät välttämättä ole merkittäviä (Sheu ja Hu, 2009, Paularaj ja muut, 2008) tai niitä ei jopa saada ollenkaan (Prahinski ja Benton, 2004).

Kanavamuoto viittaa siihen onko käytössä ei-franchise vai franchise kanava. Franchisejärjestelmässä toimiluvan saaja (*franchisee*) on pitkälti riippuvainen toimiluvan antajan (*franchisor*) määrittelemistä liiketoimintamalleista, ja toimiluvan saajalla on rajoittunut itsepäätävältä sekä itsenäisyys. Näin ollen Johnston ja muut (2018) esittävätkin, että käytettävät vaikuttamisstrategiat saattavat vaikuttaa kumppanuuden laatuun eri tavoin eri kanavamuodoissa. Kun verrataan franchising-kanavaa ja ei-franchising-kanavaa, franchising-kanavassa ei-pakottavilla keinoilla on verrattain pienempi positiivinen vaikutus ja pakottavilla keinoilla verrattain suurempi negatiivinen vaikutus, verrattuna ei-franchising-kanavaan. Toimiluvan-antajan intressinä on usein säilyttää tavaramerkin ja brändin arvo, jonka vuoksi franchise-sopimukseen joudutaan kirjaamaan tiukkoja rajoituksia. Haasteellisia ovat tilanteet, joissa toimiluvan saaja ylittää sopimuksessa määritellyn toimintavapautensa, ja toimiluvan antaja joutuu asettamaan sanktioita tai uhkauksia toimiluvan saajaa kohtaan. Yhteen toimijaan kohdistuneet sanktiot saattavat aiheuttaa

tyytymättömyyttä myös muissa toimiluvan saajissa ja pienentää myös heidän keskuudessaan pakottavien keinojen sietämistä. (Johnston ja muut, 2018.) Lisäksi Johnstonin ja muiden (2018) mukaan toimintaluvan saajat saattavat kokea jo alkujaan rajatun toimintatapautensa pienentyvän entisestään.

Johnstonin ja muiden (2018) mukaan lähteet voivat parantaa kohteiden arvostusta ei-pakottavia vaikuttamiskeinoja kohtaan muun muassa välttämällä liiallista ohjausta. Heidän mukaansa tukiohjelmassa tulisi olla ns. porkkana osallistumiseen, jolloin ei-pakottavien keinojen käyttäminen otetaan vastaan paremmin kohteissa. Kun lähde joutuu käyttämään pakottavia keinoja, on tärkeää, että se pystyy antamaan selityksen rangaistuksien tai varoitusten käyttöön viittaamalla solmittuun ketjusopimukseen, mihin rangaistukset ja varoitukset on yksityiskohtaisesti kirjattu. Korkeamman sietokyvyn saavuttamiseksi lähteen tulee vaalia keskinäistä ymmärrystä sekä hyväksyä monenlaisten mielipiteiden ilmeneminen. (Johnston ja muut, 2018.)

Valtiollinen raja tarkoittaa yritystenvälisen kanavajärjestelmän toimimista joko ulkomaisien toimijoiden välillä tai kotimaisten toimijoiden välillä. Selkeänä erona kansainvälisen ja kotimaisen toimintaympäristön välillä on pakottavien keinojen hyväksyntä: kansainvälisessä ympäristössä kohteet sietävät pakottavia vaikuttamisstrategioita paremmin kuin kotimaisessa ympäristössä toimivat kohteet. Myös ei-pakottavien keinojen hyväksyntä kotimaisessa ympäristössä on heikompaa kuin kansainvälisessä ympäristössä. (Johnston ja muut, 2018.)

### **Kulttuurinen konteksti**

Kulttuuri tarkoittaa yleisesti esiintyviä arvoja ja käytäntöjä sekä ominaisia tapoja ajatella, tuntea asioita, ja toimia (Hofstede, 2001; Samaha ja muut, 2014). Johnstonin ja muiden (2018) mukaan länsimaisissa yrityksissä pakottavien keinojen käyttämistä ei siedetä niin hyvin kuin itämaisissa yrityksissä. Tätä selittää kulttuurille ominaiset piirteet: länsimaisissa kulttuureissa yritykset ovat itsenäisempiä ja haluavat määrätä omista toimistaan sekä olla riippumattomia muista yrityksistä (Hofstede, 2001; Samaha ja muut, 2014).

Lisäksi länsimaisissa kulttuureissa yritykset tukeutuvat yleisesti omaan kyvykkyyteensä hoitaa asioita ja ne eivät odota tukea ja apua yhteistyökumppaneiltaan. Myös länsimainen valtaetäisyys (*power-distance*) on matalampi verrattuna itämaiseen valtaetäisyyteen, jonka vuoksi länsimaiset yritykset mieltävät ei niin suoran johtamisjärjestelmän parempana. Näin ollen länsimaisissa yrityksissä ei-pakottavien keinojen käyttäminen vaikuttamisstrategiana on hyväksyttävämpää. (Johnston ja muut, 2018.) Toisin sanoen myös kulttuuri vaikuttaa olennaisesti käytettäviin vaikuttamisstrategioihin ja niiden lopputulemiin.

### **Metodologisen muotoilun konteksti**

Metodologisen muotoilun konteksti tarkoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen suorittamiseen. Johnston ja muut (2018) esittävät pohjautuen alan kirjallisuuteen, että toimialan monimuotoisuus ja se käsittääkö tutkimus yhden vai useamman toimialan, vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen metodologisten käytäntöjen, kuten tiedonkeruumenetelmän valitsemiseen. Lisäksi heidän mielestään tärkeä taustatekijä tutkimuksen suorittamiseen on yrityksen johtotason ymmärtäminen, sillä tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa merkittävästi myös henkilöt (ja heidän roolinsa), joilta tietoa kerätään. Johnstonin ja muiden (2018) esittämää metodologisen muotoilun kontekstia peilataan tarkemmin tämän tutkimuksen metodologisiin valintoihin tutkimuksen neljännessä luvussa Tutkimusmetodologia.

### 3 Asiakslähtöisyyden kehittäminen ketjuliiketoiminnassa

Tässä luvussa käsitellään asiakslähtöisyyden kehittämistä ketjuliiketoiminnassa. Luvussa määritellään ketjuliiketoiminta käsitteenä ja avataan suomalaisen vähittäiskaupan toimialaa. Lisäksi luvussa määritetään asiakslähtöisyyden käsite pohjautuen alan kirjallisuuteen. Tärkeänä aspektina luvussa on myös esittää konkreettisesti parhaita käytäntöjä, joilla yritykset voivat kehittää toimintaansa asiakslähtöisemmäksi. Digitalisaation tuomat muutokset luovat samaan aikaan niin mahdollisuuksia kuin asettavat haasteita asiakslähtöisyyden saavuttamiseksi. Tutkimukset vähittäiskaupasta Suomessa sitovat teorian tämän tutkimuksen maantieteelliseen kontekstiin.

#### 3.1 Ketjuliiketoiminta

Ketju muodostuu kaupoista, jotka toimivat yhtenäisen ketjukonseptin mukaisesti, sekä yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Liiketoimintamallina ketjuliiketoiminta on yhdenmukainen toimintatapa, jolla tähdätään parhaaseen mahdolliseen asiakastyytyvyyteen ja tunnettuuteen. Ketjukonsepteilla palvellaan valittuja asiakaskohderyhmiä. Ketjutoiminta tuo luonnollisesti volyymin kautta myös tehokkuutta sisäiseen toimintaan, joka auttaa vastaamaan alan kilpailuun.

Ketjun toimintaa ohjaa **ketjuliiketoimintamalli**, joka määrittää liiketoimintamallin kaltaisesti strategiset valinnat toimialasta, markkina-alueista, konseptien lukumäärästä ja mahdollisista uusista ja poistuvista konsepteista, markkina- ja kilpailusegmentistä, ketjuverkoston rakenteesta ja tavoitteista. (Kautto ja Lindblom, 2005, 12-13). Liiketoimintamalli-franchising (*business format franchising*) on tapa, jota hyödyntävät esimerkiksi pikaruokaravintolaketju McDonald's ja Hesburger, sekä kioskiketju R-Kioski. Tällaisessa mallissa franchising-yrittäjät (*franchisee*) eivät ainoastaan myy toimiluvan antajan (*franchisor*) tuotteita (*product franchising*), vaan myös pyörittävät liiketoimintaa toimiluvan antajan määrittämän systeemin mukaan. (Lindblom ja Tikkanen, 2010.)

Kauton ja Lindblomin (2005) mukaan ketjumalleja voidaan erottaa kolme:

1. omistusperusteinen, keskitetty ketjumalli
2. sopimusperusteinen, horisontaalinen malli
3. sopimusperusteinen, vertikaalinen malli

Suomessa vähittäiskaupan liiketoimintamallina toimi pitkään *tukku-vähittäiskauppa-malli*, jossa tukkukauppa ja kauppiat toimivat toisistaan erillisinä yksikköinä. Tässä mallissa kauppiaiden toimintavapaus oli suurta ja keskitetty ketjun kontrolli puuttui. Yhtenäisen ja tasalaatuisen toiminnan saavuttaminen oli vaikeaa, sillä jokainen toimija vastasi lähtökohtaisesti omasta tuloksestaan. Esimerkiksi K-ryhmän toiminta tällä perinteisellä mallilla oli tehotonta ja erillistä niin sisäisissä toimintatavoissa kuin ulkoisissa asiakasrajapinnoissa. (Kautto ja Lindblom, 2005, 32-36)

**Omistusperusteisessa, keskitetyssä ketjumallissa** yksi yritys omistaa ketjun ja johtaa sen toimintaa. Tällainen yksiportainen päätöksenteon rakenne tekee johtamisesta ja päätöksenteosta yksinkertaista. Päätökset kulkeutuvat suoraan ketjun kauppoihin, minkä avulla voidaan varmistaa kauppojen toimiminen yhdenmukaisesti. (Kautto ja Lindblom, 2005, 34;57.) **Horisontaalisessa ketjuliiketoimintamallissa** yrittäjät toimivat samassa tasossa ja päätöksenteko on keskitetty kauppayrityksiin. Ketjun yrittäjät muodostavat johtokunnan, joka tekee päätöksiä liittyen ketjukonseptiin ja sen kehittämiseen, ketjun markkinointiin sekä ketjuvalikoimaan.

**Vertikaalisessa ketjuliiketoiminnassa** ketjun toiminnan keskeiset periaatteelliset päätökset tekee puolestaan ketjuyritys (Kautto & Lindblom, 2005, 49). Horisontaalinen ja vertikaalinen ketjuliiketoimintamalli ovat siis **sopimusperusteisia** malleja, joissa keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit. Ketjukonseptien käyttöoikeus luovutetaan sopimuksella yrittäjälle. *Franchising-sopimus* on yleisesti käytetty sopimusmalli, jossa ketjun kauppojen toiminta on hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti määritelty. Sopimuksessa määritellään osapuolten edut ja veloitteet sekä ketjuyrityksen tarjoamat palvelut yrittäjälle. Franchising-malli on periaatteessa vertikaalinen sopimus ja toimintatapa, mutta eroaa kuitenkin hieman ketjuyrityksen ja yrittäjien välisestä vertikaalisen ketjutoiminnan

sopimuksesta: Franchising-sopimukset ovat usein tiukkoja ja niiden noudattamista valvotaan ja seurataan tarkasti. Vertikaalisessa sopimuksessa ketjun kauppojen toiminta perustuu konseptin käsikirjoissa oleviin määräyksiin ja toimintatapoihin. Yrittäjät ovat siis velvollisia toteuttamaan ja noudattamaan sopimuksen mukaisia asioita. Siinä missä franchising-yrittäjä maksaa alkumaksun konseptin käyttöoikeudesta ja toiminnan aikana franchising-maksun liikevaihdosta, voivat vertikaalisessa mallissa maksettavat maksut ja niiden perusteet vaihdella. (Kautto ja Lindblom, 2005, 48-49; Mitronen, 2002.) Maksuna voi olla esimerkiksi markkinointi- tai tietojärjestelmämaksu. Lisäksi vertikaalisessa liike-toimintamallissa toiminnan kehittämiseen osallistuvat niin ketjuyritys kuin kauppiat (Kautto & Lindblom, 2005, 49). Vertikaalisen liiketoimintamallin voidaan siis todeta olevan luonteeltaan avoimempi verrattuna franchising-malliin. Tässä työssä keskitytään tutkimaan nimenomaisesti vertikaalista ketjuliiketoimintaa ja sen ominaispiirteitä. Vertikaalisen ketjuliiketoiminnan tutkimisessa hyödynnetään kuitenkin franchising kirjallisuutta sen liiketoiminnallisten samankaltaisuuksien vuoksi.

**Ketjukonseptilla** vastataan liiketoiminnan strategisiin kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Ketjukonseptilla määritellään ketjun strateginen suunta, joka pitää sisällään: asiakaskohderyhmien valinnan ja täsmentämisen, ketjukonseptin asiakaslupaukset ja keskeisten vahvuuksien määrittelyn asiakasnäkökulmasta suhteessa pääkilpailijoihin, lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille, sekä ketjukonseptin verkoston tavoitteet ja kaupapaikkakriteerit. Ketjukonseptin tavoitteena on siis määrittää eri liiketoimintaprosessien sisältö sekä saada aikaan johdonmukainen ja kokonaisvaltainen toimintatapa eri prosessien välillä. (Kautto & Lindblom, 2005,44;70.)

### **3.2 Asiakslähtöisyys**

Asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan laittamista strategisen fokuksen keskipisteeksi. Kirjallisuudessa asiakslähtöisyys (*customer orientation*) liitetään osaksi markkinaorientaation (*market orientation*) käsitettä. (Nwankwo, 1995.) Narverin ja Slaterin (1990) mukaan asiakslähtöisyys on yksi markkinaorientaation osa-alueista, ja sen suuntautuneisuus on käyttäytymistieteellinen. Käsitteinä asiakslähtöisyys ja markkinaorientaatio

ovat hyvin lähellä toisiaan ja osa tutkijoista väittääkin, ettei käsitteiden välillä ole selvää erottavaa tekijää, ja että termejä käytetään ristiin (Nwankwo, 1995).

**Markkinaorientaatio** on useiden tutkimuksien mukaan yrityksen ja sen johdon tärkein ominaisuus ja menestyksen tuoja kilpailluilla markkinoilla (Lindblom, 2017). Kohli ja Jaworski (1990) määrittelevät markkinaorientaation seuraavasti: Markkinaorientaatio tarkoittaa markkinatiedon eli asiakas- ja kilpailijatiedon tuottamista, hyödyntämistä ja levittämistä koko organisaatiossa. Narver ja Slater (1990) puolestaan lähestyvät markkinaorientaatiota organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Heidän mukaansa markkinaorientaatio on organisaatiokulttuuri, jonka avulla saavutetaan haluttua käyttäytymistä ja edelleen luodaan parempaa asiakasarvoa sekä suoriutumista markkinoilla. He esittävät markkinaorientaation koostuvat kolmesta käyttäytymistekijästä: asiakaslähtöisyydestä, kilpailijalähtöisyydestä (*competitor orientation*) ja toimintojenvälisestä koordinoinnista (*inter-functional coordination*). Lindblom (2017) esittää, että markkinaorientaation lähtökohtana on asiakasymmärrys. Hänen mukaansa asiakasymmärryksen lisäksi aktiivinen kilpailijaseuranta eli *benchmarking*, sekä kyky koordinoida kaikkia yrityksen toimintoja asiakasarvon maksimoimiseksi, ovat olennainen osa markkinaorientoituneen yrityksen toimintaa. Kajalon ja Lindblomin (2015) mukaan yrityksen markkinaorientaation ja suorituskyvyn välillä on selvä yhteys, jossa yrityksen markkinointikyvyt toimivat linkkinä näiden kahden välillä: markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen markkinointikykyihin ja markkinointi edelleen suorituskyyyn.

**Asiakaslähtöisyys** terminä nostaa nimensä mukaisesti asiakkaan keskiöön. Verrattuna markkinaorientaation näkökulmaan, asiakaslähtöinen näkökulma korostaa enemmän yrityksen tarvetta ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Nwankwon (1995) mukaan asiakaslähtöinen yritys ymmärtää markkinoiden heterogeenisyyden ja erilaisten asiakassegmenttien tarpeet. Lisäksi hänen mukaansa yrityksellä tulisi olla hyvä käsitys kuluttamisen eri piirteistä: tutkimalla kuluttamista käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta yritys voi ymmärtää kuluttajia ja edelleen asiakkaita paremmin.

Viitaten alan kirjallisuuteen (mm. Cronin ja muut, 2000; Slater ja Narver, 1994; Wang ja muut, 2004; Webster, 1994) Rintamäki ja muut (2007) esittävät, että menestyneiden vähittäiskauppioiden ja palveluntarjoajien kilpailuetu selittyy usein logiikalla, jossa palvelun laatu edistää **asiakasarvoa** johtaen parempaan tyytyväisyyteen ja oikeisiin toimia tiettyllä tavalla, ja lopulta luoden uskollisuutta, joka tulee ilmi parantuneena kannattavuutena. Viitaten Shethiin ja muihin (1991) sekä Woodruffiin (1997) Rintamäki ja muut (2007) esittävät, että kun asiakasarvoa tutkii asiakkaan näkökulmasta, on se kokonaisvaltaisempaa ja henkilökohtaisempaa: asiakas arvioi niin tuotteen/palvelun käyttämisen huonoja kuin hyviä puolia eli kyse on niistä perimmäisistä syistä miksi ihmiset ostavat mitä ostavat. Rintamäen ja muiden (2007) mukaan yrityksen näkökulmasta nämä ostamisen motiivit tulisi kiteyttää **asiakasarvolupauksiksi** (*customer value proposition, CVP*), jotka ohjaavat yrityksen strategisia valintoja eri alueilla. Näitä alueita ovat esimerkiksi segmentointi, palvelunkehittäminen, ja markkinointiviestintä. (Rintamäki ja muut, 2007.) Asiakasarvolupauksia käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Grönroos (2000) puhuu **arvonluontiprosesseista** (value creation processes): arvo ilmenee ja ”hahmottuu” asiakkaille läpi (asiakas)suhteen – osaltaan kanssakäymisessä yrityksen kanssa. Grönroos (2000), Vargo ja Lusch (2004) esittävät, että vain asiakas voi määrittää (kokea), mikä on arvokasta ja mikä ei. Heidän mukaansa yritys voi vain luoda **arvolupauksia** (value propositions); asiakas määrittää/kokee arvon ja osallistuu luomaan sitä **yhteistuottamisen prosesissa** (co-production). Lisäksi Vargo ja Lusch (2004) esittävät, että yritys voi vain tehdä arvolupauksia, jotka ovat parempia tai houkuttelevampia kuin kilpailijoidensa vastaavat. Grönroos (2000) kiteyttää asian seuraavasti: ”...markkinoinnin fokus on arvon luonnissa, ei arvon jakamisessa”.

### 3.3 Asiakasarvolupaukset

Payne ja muut (2017) käsittelevät tutkimuksessaan *customer value proposition* (CVP, suomeksi asiakasarvolupaus) -konseptin evoluutiota, kehityssuuntaa ja soveltamista markkinoinnissa. 1980-luvun alkupuolella strategiakonsulttien esittelemällä konseptilla pyrittiin ottamaan käyttöön markkinaorientaatiota yrityksissä, joiden toimintatapa oli

tuotantokeskeistä (*production-centered*). Ensimmäistä kertaa vuonna 1995 EBSCO Business Source Database:ssa esiintynyt CVP-konseptin esiintyminen tieteellisissä julkaisuissa on kasvanut merkittävästi. 2000-luvun alkupuolelta eteenpäin CVP on esiintynyt kirjallisuudessa useita satoja kertoja. (Payne ja muut, 2017.)

Paynen ja muiden (2017) mukaan asiakasarvolupauksella on kriittinen rooli viestinnässä, miten yritys pyrkii tarjoamaan arvoa asiakkaille. He kiteyttävät asiakasarvolupauksen käsitteen seuraavasti: ”Asiakasarvolupaus (CVP) on strateginen työkalu, joka edistää organisaation kommunikointikykyä jakaa resursseja ja tarjota kohdennetuille asiakkaille erinomaista arvopakettia.”

Payne ja muut (2017) esittävät CVP:n käsitteenä olevan kuitenkin huonosti ymmärretty ja hyödynnetty sekä kirjallisuuden käsittelevän sitä hajanaisesti. Myös Andersson ja muut (2006) esittävät, että asiakasarvolupauksesta ei ole yhtä laajasti tunnustettua määritelmää, joskin useat kirjailijat tunnistavat kaksi pääasiaa: asiakasarvolupaus pitäisi määritellä asiakkaan näkökulmasta, ja että sillä on olennainen strateginen rooli organisaatiossa kilpailuedun tavoittelussa. Pohjautuen aiempaan kirjallisuuteen, Payne ja muut (2017) puolestaan esittävät asiakasarvolupauksissa olevan kolme laajaa näkökulmaa: CVP:t jotka ovat pääasiassa *jakelijan päättämiä*, kuvastaen vaihtoarvoa (*value-in-exchange*); CVP:t jotka ovat ikään kuin *arvoa siirtäviä* (*transitional CVP*) ja ”tunnustavat” asiakaskokemuksen; sekä CVP:t jotka ovat *molemmin puolisesti määritettyjä* (*mutually determined*), kuvastaen arvoa käytössä (*value-in-use*).

Viitaten alkuperäiseen konseptiin CVP:stä (Bower ja Garda, 1986; Lanning ja Michaels, 1988) Paynen ja muiden (2017) mukaan alkuperäinen konsepti on näkökulmaltaan jakelijan päättämä – se kuvastaa arvon tarjontasysteemiä (*value delivery system*), joka koostuu kolmesta päävaiheesta: valitse arvolupaus, tarjoa arvolupausta, ja kommunikoi arvolupauksesta. Heidän mukaansa myös Rintamäki ja muut (2007) käyttävät laajasti tätä näkökulmaa.

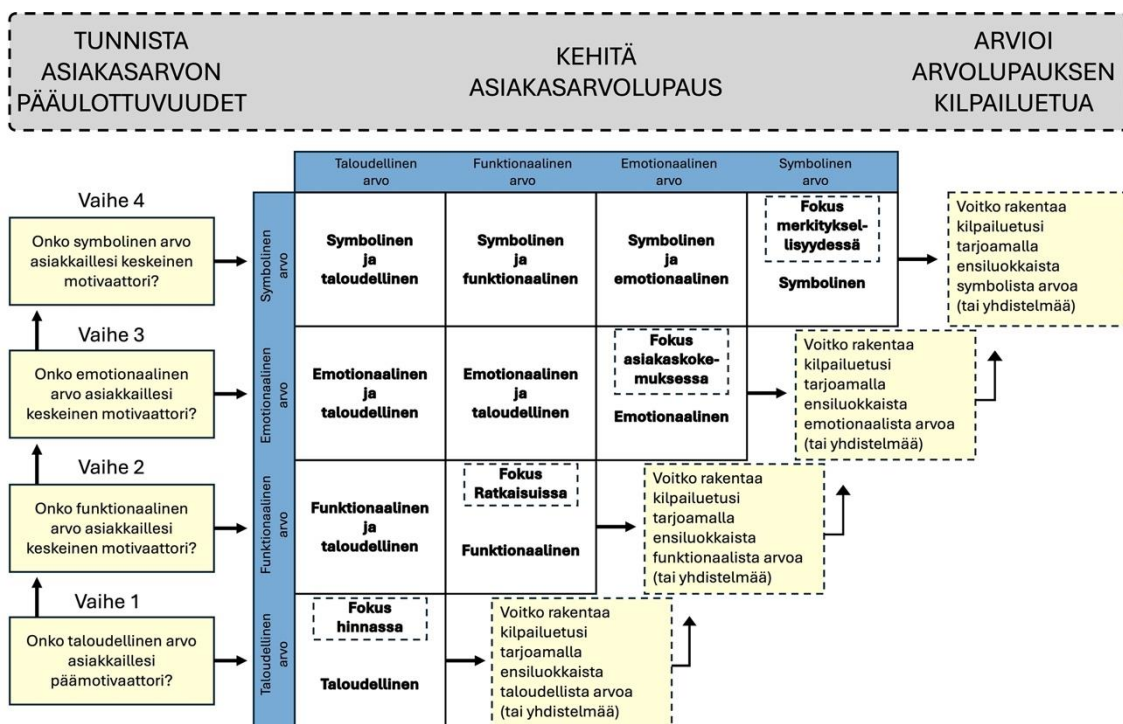
Arvoa siirtävä -näkökulma puolestaan korostaa asiakkaan näkökulman ja kokemusten ymmärtämistä tuotteen/palvelun käytön aikana (Payne ja muut, 2017). Payne ja muut (2017) esittävät, että tämä näkökulma on lähempänä esimerkiksi Grönroosin ja Voiman (2013) esittämää käsitettä *arvo käytössä (value-in-use)*, kuin jakelijan päättämää -näkökulmaa. Näkökulmassa yrityksen katsotaan käyvän asiakkaan kanssa dialogia tunnistukseen mikä tai mitkä tekijät ovat arvokkaita asiakkaalle (Payne ja muut, 2017). Toisaalta Payne ja muut (2017) katsovat suuntauksen olevan silti yksisuuntainen, koska yritys päättää arvon ja arvolupaukset määrittävät tarjoaman, joka selittää asiakaskokemusta.

Kolmas näkökulma puolestaan haastaa perinteisen näkökulman arvon siirrosta. Sen mukaan asiakasarvolupaus on molemminpuolisesti päätetty näkemys arvosta, joten CVP luodaan yhdessä (*co-creation*) (Payne ja muut, 2017). Kuten ylempänä mainittu, Vargo ja Lusch (2004) puhuvat arvon yhteistuottamisesta (*co-production*) mikä on lähellä yhteisluonnin käsitettä. Grönroos (2000) puolestaan nimenomaisesti korostaa markkinoinnin olevan arvon luonnissa, ei arvon jakamisessa (vrt. arvon tarjontajärjestelmä).

Rintamäki ja muut (2007) tutkivat artikkelissaan kilpailukykyisiä asiakasarvolupauksia vähittäiskaupassa ja tunnistavat neljä asiakasarvon pääulottuvuutta (ks. Kuvio 4):

- taloudellinen – keskiössä tuotteen hinta-laatusuhde, saavutetaan usein suurtuotannon eduilla (*economics of scale*)
- funktionaalinen – käytännölliset ratkaisut eli tuotteet tai prosessit, jotka kasvattavat (asiakkaan) mukavuutta ostokokemuksen eri vaiheissa. Käytännöllinen arvo kauppiaille voi olla näyttäytyä esimerkiksi oikeiden tuotteiden löytämisellä mahdollisimman pienellä vaivalla.
- emotionaalinen – ostokokemus itsessään on arvokas. Tähän pystytään vaikuttamaan esimerkiksi myymäläympäristöllä ja henkilökohtaisella palvelulla. Myös aisteihin – näkö, kuulo, haju, maku – vaikuttavilla keinoilla voidaan luoda emotionaalista arvoa. Esimerkkinä toimii muun muassa kahvilat myymälöiden sisällä – tämä kannustaa asiakkaita viettämään aikaa ja nauttimaan ostosten tekemisestä.

- symbolinen – kuluttamisesta pyritään tekemään merkityksellistä. Symbolisen arvon keskiössä ei ole itse tuotteen funktionaalisuus vaan esimerkiksi yrityksen arvot, jotka asiakas jakaa.



**Kuvio 4.** Viitekehys asiakasarvolupausten tunnistamiseksi (mukaillen Rintamäki ja muut, 2007)

Kuten yllä olevasta Kuvioista 4 nähdään, Rintamäen ja muiden (2007) mukaan yritykset voivat yhdistää arvolupausten ulottuvuuksia. Rintamäki ja muut (2007) esittävät, että yritysten tulisi lähestyä asiakasarvolupaustensa määrittelyä seuraavasti:

- asiakasarvolupausten ymmärtäminen lähtee siitä, että yritys ymmärtää mitkä asiakasarvon pääulottuvuudet ovat ne, jotka motivoivat kohdennettuja asiakkaita
- asiakasarvolupausten hyötyjen kehittäminen hierarkkisen arvioinnin avulla ja yhdistämällä taloudellisia, funktionaalisia, emotionaalisia ja symbolisia ulottuvuuksia

- asiakasarvolupauksen kilpailukyvykkyden arviointi perustuu yrityksen resursien ja kompetenssin sopivuuteen – pystytäänkö asiakasarvolupaus lunastamaan kilpailuedun saavuttamiseksi

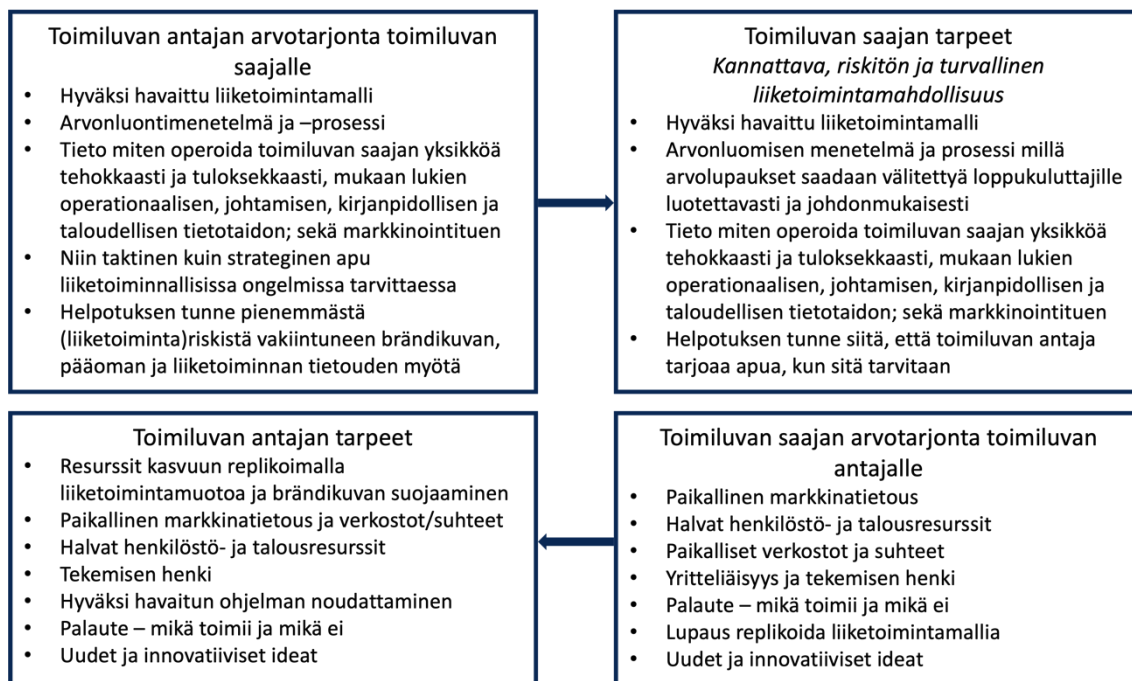
Andersson (2006) nimittää niitä asioita, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan, erilaisuuden kohdiksi (*points of difference*). Nämä erilaisuuden kohdat tekevät yrityksen tarjoamasta joko parempia tai huonompia verrattuna seuraavaksi parhaimpaan vaihtoehtoon. Samanlaisuuden kohdat (*points of parity*) puolestaan ovat asioita, jotka yritys tekee samalla tavalla kuin kilpailijansa, ja joita markkinat pitävät itsestäänselvyyksinä. (Andersson, 2006.) Rintamäen ja muiden (2007) mukaan taloudelliset ja funktionaaliset asiakasarvolupaukset, kuten edullinen hinta, muuttuu usein ajan kuluessa erilaisuuden kohdasta samanlaisuuden kohdaksi. Löydöksenä tutkimuksessaan he esittävätkin, että yhä useammin yrityksen erottautuminen kilpailuedukseen tapahtuu emotionaalisten ja symbolisten asiakasarvolupauksen avulla.

Rintamäen ja muiden (2007) mukaan asiakasarvolupauksen kilpailukykyisyys ja merkitys johtamiselle mitataan sen kyvyssä houkuttaa ja palvella kohdennettua asiakassegmenttiä sekä sen kyvyssä ohjata organisaatiota sen yhteisiin tavoitteisiin. Heidän mukaansa monitasoinen lähestymistapa asiakasarvolupauksiin (ks. Kuvio 4) auttaa johtajia seuraavissa asioissa:

- tunnistamaan, muotoilemaan, kiteyttämään ja toteuttamaan kilpailukykyisiä asiakasarvolupauksia
- suuntaamaan koko liiketoimintamallin – mukaan lukien operatiivisen toiminnan, työvoiman, markkinointiviestinnän – todellisen asiakasarvon luomisen ympärille
- aistimaan kuluttajakäyttäytymisen muutoksia ja reagoimaan niihin ymmärtämällä asiakkaiden tarpeiden muutoksia syvällisesti
- erottamaan todelliset erilaistumisen ja kilpailuedun lähteet saavuttaakseen erilaisuuden kohtia

### 3.4 Tiedon jakaminen, hyödyntäminen ja hallinta

Kuten aiemmin mainittu, vertikaalisessa liiketoimintamallissa toiminnan kehittämiseen osallistuvat niin ketjuyritys kuin kauppiat (Kautto & Lindblom, 2005, 49). Arvon yhteistuottaminen (Vargo ja Lusch, 2004) tai yhteisluominen (mm. Payne ja muut, 2017; Grönroos, 2011; Grönroos ja Voima, 2013) ei tapahdu ainoastaan siis yritys-kuluttaja -akselilla, vaan arvoa tuotetaan myös ketjun sisäisesti, kauppojen ja ketjuyrityksen välillä vertikaalisesti, ja toisaalta myös horisontaalisesti kauppojen välillä. Paswan ja muut (2014) esittävät, että franchising verkossa arvoa luodaan yhdessä kolmen päätoimijan; toimiluvan antajan, toimiluvan saajan ja asiakkaan/kuluttajan; kautta. Heidän mukaansa nämä toimijat tuovat arvonluontiprosessiin vaikuttavana resurssina tietoa. Lindblomin ja Tikkasen (2010) toimiluvan antajat voivat hankkia tietoa suoraan asiakkailta (kuluttajilta) ja toimitajilta, mutta yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä on juuri verkoston franchising-yritykset. Paswan ja muut (2014) kiteyttävät tutkimuksessaan sen tiedon, mitä toimiluvan antajat ja saajat toisiltaan toivovat, ja mitä toisilleen tarjoavat:



**Kuvio 5.** Toivottu ja tarjottu tieto – toimiluvan antajat ja toimiluvan saajat (mukaiillen Paswan ja muut, 2014)

Muun muassa Lindblomin ja Tikkasen (2010) sekä Watsonin ja muiden (2005) mukaan franchise-yrittäjien tietopääoma paikallisesta markkinasta on yksi niistä päähyödyistä, joilla yritykset (toimiluvan antajat) voivat saavuttaa kilpailuetua. Lindblom ja Tikkanen (2010) tutkivatkin tiedon luomista liiketoimintamalli -franchisingissa. He esittävät, että franchising-yrittäjien omaavan hiljaisen tiedon muuttaminen täsmälliseksi, tarkaksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi (*explicit knowledge*) toimiluvanantajalle edistää franchising toimintaa, joskin sen kerääminen ei ole yksinkertaista, koska hiljainen tieto on usein informaalia ja henkilökohtaista, ja sitä on vaikea ”tallentaa” ja jakaa.

Niin Paswan ja muut (2014) kuin Lindblom ja Tikkanen (2017) pitävät Nonakan ja muiden (2000, 2006) konseptia *ba*:sta; ikään kuin ”paikasta” ja ”kontekstista” missä tuottaa, jakaa ja muuttaa tietoa; tärkeänä. Nonakan ja muiden (2000) sekä Lindblomin ja Tikkasen (2010) mukaan rakentaakseen tällaisen *ba*:n, toimiluvan antajan tulee valita oikeat ihmiset tiedon tuottamiseen ja myös edistää kanssakäymistä heidän kanssaan. Paswanin ja muiden (2014) mukaan yksi niistä tekijöistä, mikä on omiaan hidastamaan tai estämään tiedonvaihtoa, on pelko tiedon varastamisesta. Heidän mukaansa toimiluvanantajan tulisi kehittää tiedonhallintatapaansa panostaa edelleen tiedonhallinnan mekanismeihin, jotta tietoa verkoston sisällä voidaan jakaa turvallisesti ja ilman pelkoa tiedon joutumisesta ns. väärin käsiin. Lindblomin ja Tikkasen (2010) mukaan haasteena tuloksetta tiedonhallinnalle on eri tutkimusten mukaan ollut franchise-yrittäjien haluttomuus jakaa tietoa, sillä he saattavat kokea vaikutusasemansa olevan riippuvainen heidän omaavasta hiljaisesta tiedosta, jota organisaatio voisi tarvita.

Nonakan ja muiden (2000) mukaan *ba*:konseptilla voidaan saavuttaa tiedonjakoa niin spontaanisti kuin tietoisesti. Heidän mukaansa *ba* voi olla niin fyysinen kuin virtuaalinen paikka, kuin myös henkinen paikka/tila. Tieto nousee esiin tai levittyy neljän tiedon muuntamisen vaiheen myötä, jota kutsutaan SECI-malliksi: Sosialisointi (*socialization*) tähtää hiljaisen tiedon jakamiseen yksilöiden välillä. Ulkoistaminen (*externalization*) tähtää hiljaisen tiedon ”pukemista sanoiksi” ja edelleen täsmälliseksi tiedoksi. Yhdistäminen (*combination*) tähtää täsmällisen tiedon eri kokonaisuuksien yhdistämiseen. Ja lopuksi

sisäistäminen (*internalization*) tähtää täsmällisen tiedon ilmentämiseen eli muuttamiseen takaisin hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka ja muut, 2000.)

Lisäksi Nonaka ja muut (2000) jakavat *ba*:t neljään eri tyyppiin: 1. *ba*:n ”alkulähteisiin”, 2. vuorovaikuttamisen *ba*:han, 3. kyber-*ba*:han, ja 4. harjoitettuun *ba*:han.

1. *Ba*:n alkulähteillä tarkoitetaan sosialisointia yksilöiden välillä henkilökohtaisissa tapaamisissa missä jaetaan niin tunteita, kokemuksia ja henkisiä malleja. Tämä paikka on se missä tiedonluonti saa alkunsa.
2. Vuorovaikuttamisen *ba*:lla tarkoitetaan vertaisdialogia millä henkisiä malleja ja taitoja tutkitaan, analysoidaan ja lopulta muutetaan yleisiksi konsepteiksi ja ehdoiksi. Vuorovaikuttamisen *ba* liittyy siis tiedon luonnin ulkoistamiseen.
3. Kyber-*ba* on paikka, jossa vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisessa maailmassa, jolloin vuorovaikutukseen voi osallistua enemmän ihmisiä. Tässä vaiheessa olemassa olevaa täsmällistä ja määriteltyä tietoa (ei-hiljaista tietoa) yhdistetään olemassa olevaan täsmälliseen tietoon ja näin luodaan uutta täsmällistä tietoa.
4. Harjoitetun *ba*:n vaihe keskittyy täsmällisen tiedon sisäistämiseen. Tässä vaiheessa organisaatio tukee yksilöiden tiedon sisäistämistä esimerkiksi koulutuksilla ja ohjeistuksilla.

Lindblom ja Tikkanen (2010) nostavat vuorovaikuttamisen *ba*:n olevan franchisingin kontekstissa tärkein *ba*:n vaihe, sillä juuri tämä vaihe on se, missä hiljaista tietoa muutetaan täsmälliseksi tiedoksi. Lisäksi johtopäätöksissään he nostavat informaatioteknologian tärkeäksi tiedonhallinnan tutkimusalueeksi sen vuoksi, että franchising-yrittäjät toimivat usein eristyksissään toisistaan esimerkiksi pitkän välimatkan vuoksi, ja informaatioteknologialla voidaan helpottaa vuorovaikutusta franchising verkoston sisällä.

### 3.5 Teoreettinen viitekehysmalli

Teoreettinen viitekehysmalli on muodostettu pohjautuen teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ensimmäiseen ja toiseen lukuun. Mallissa on hyödynnetty Johnstonin ja muiden (2018) hahmottavaa jakoa vaikuttamisstrategioiden taustoihin, vaikuttamisstrategioihin

ja lopputulemiin (vrt. Kuvio 1.) eli tässä ketjuliiketoiminnan taustat, ketjun strategian toteuttaminen ja strategian lopputulemat (ks. Kuvio 6). Kolmijako on yhdistetty asiakaslähtöisen ketjuliiketoiminnan kontekstiin, jonka myötä vaikuttamisstrategiat saadaan kytettyä osaksi ketjuliiketoiminnan strategista kehittämistä. Asiakaslähtöisen ketjuliiketoiminnan osalta mallissa on hyödynnetty teoreettisen kirjallisuuskatsauksen toisen luvun keskeisiä näkökulmia asiakaslähtöisyydestä, arvon yhteisluomisesta ja tiedonjakamisesta franchisingin kontekstissa. Tämän kontekstin myötä malli on jaettu ketjuyritykseen, kauppiaseen ja kuluttajaan/asiakkaaseen, joka ottaa huomioon arvon yhteisluonnin ulottuvuuden.

Teoreettisen viitekehysmallin muodostamisessa otettiin huomioon työn teoreettisten tavoitteiden lisäksi työn empiirinen tavoite muodostaa kuva ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä. Empiirisen tavoitteen sisällyttämällä teoreettiseen viitekehysmalliin pyritään yhdistämään teoreettinen tausta empiirisiin löydöksiin. Seuraavaksi käydään läpi teoreettisen viitekehysmallin (ks. Kuvio 6) vaiheet vasemmalta oikealle, ja oikealta alas.

### **Ketjuliiketoiminnan taustat**

Ketjuliiketoiminnan taustojen jaottelu pohjautuu Johnstonin ja muiden (2018) esittämään jakoon: lähteet, kohteet ja dyadit. Ketjuliiketoiminnan kontekstissa tämä tarkoittaa siis ketjuyritystä (lähde) ja kauppiasta (kohde). Dyadi puolestaan kuvastaa molemminpuolista osallistumista eli ketjua kokonaisuudessaan (ketjuyritys ja kauppiat). Kulutusikäytymisen ilmiöt kuvastavat asiakkaiden/kuluttajien taustoja eli kuluttajien ostokäyttäytymistä, trendejä ja muita vaikuttavia taustatekijöitä.

### **Ketjun strategian toteuttaminen**

Ketjun strategian toteuttamisen kohdassa on hyödynnetty Paswanin ja muiden (2014) mallia (ks. Kuvio 5), joka kuvaa tiedonjakamista toimiluvan antajien (tässä ketjuyritys) ja toimiluvan saajien (tässä kauppias) välillä. Mallissa olevat nuolet kuvaavat tiedon kulkeamisen suuntaa. Toimijoiden keskeisimmät resurssit ovat kuvattuna kunkin toimijan kohdalle. Malli on laajennettu käsittämään kolmijaon mukaisesti myös asiakkaat/kuluttajat,

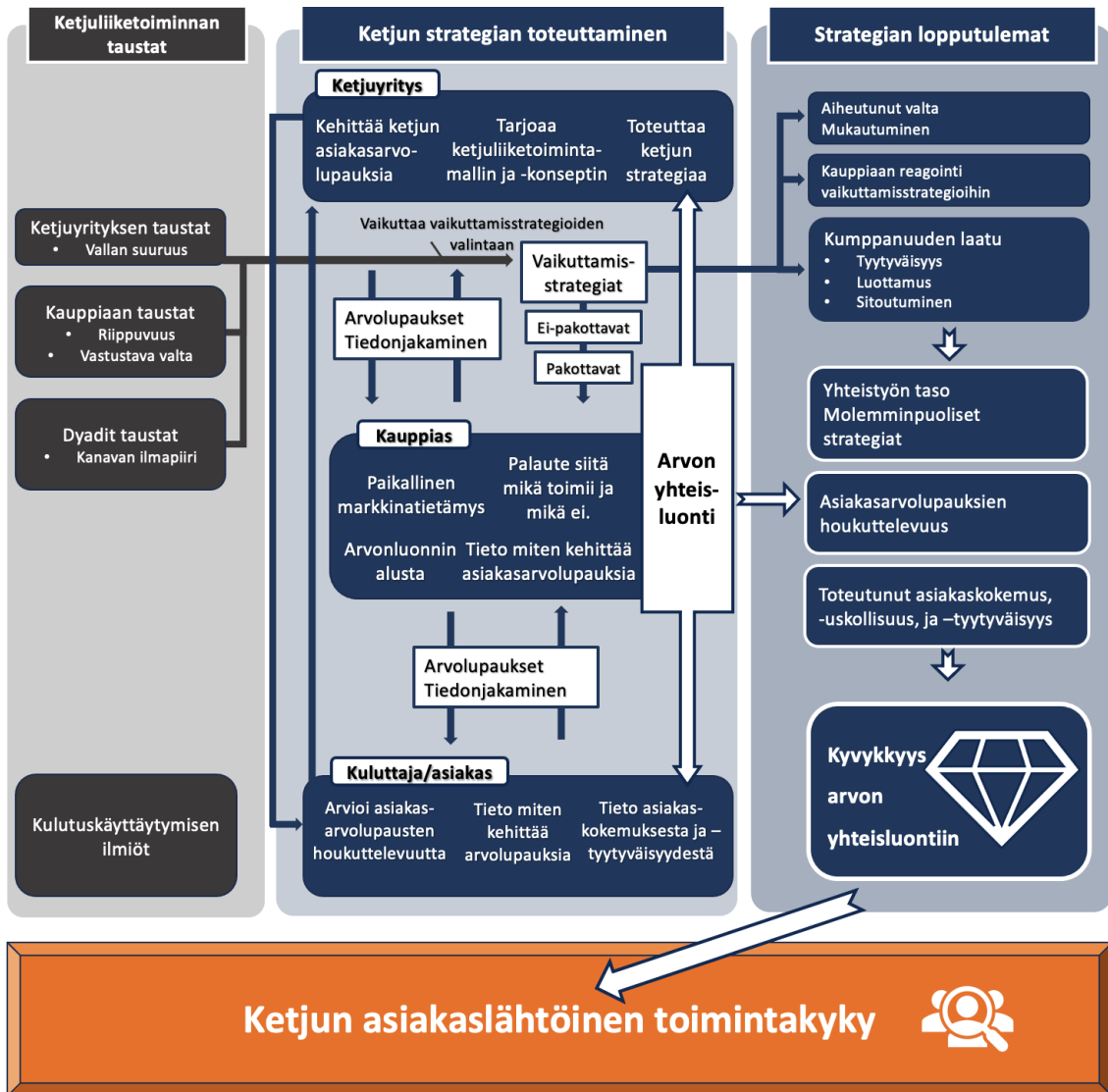
joka sitoo mallin tieteelliseen keskusteluun asiakasarvolupauksista ja arvon yhteisluonnista (mm. Rintamäki ja muut, 2007; Grönroos, 2000; Vargo ja Lusch, 2004; Payne ja muut, 2017). Vaikuttamisstrategioiden, ei-pakottavien ja pakottavien, käyttö on kuvattuna ketjujyrityksen ja kauppiaan välille. Vaikuttamisstrategioiden valintaan vaikuttavat ketjuliiketoiminnan taustat,

### **Strategian lopputulemat**

Strategian lopputulemien kohdassa lopputulemat on jaettu vaikuttamisstrategioiden lopputulemiin ja arvon yhteisluonnin lopputulemiin, jotka yhdessä muodostavat kyvykkyyden arvon yhteisluontiin. Johnstonia ja muita (2018) mukaillen vaikuttamisstrategioiden lopputulemat jaotellaan aiheutuneeseen valtaan ja mukautumiseen, kauppiaan reagointiin vaikuttamisstrategioihin, sekä kumppanuuden laatuun. Vaikuttamisstrategioiden lopputulemat yhdistetään arvon yhteisluonnin käsitteeseen yhteistyön tasolla ja molemminpuolisilla strategioilla. Arvon yhteisluonnin lopputulemat jaotellaan asiakasarvolupausten houkuttelevuuteen sekä toteutuneeseen asiakaskokemukseen, asiakaskokollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (mm. Rintamäki ja muut, 2007; Grönroos, 2000; Vargo ja Lusch, 2004; Payne ja muut, 2017).

### **Ketjun asiakaslähtöinen toimintakyky**

Kiteytettynä teoreettisen viitekehysmallin tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan sopimusperusteisen ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöistä toimintakykyä. Olennaisina ulottuvuuksina toimintakyvyn kuvaamisessa ovat vaikuttamisstrategiat sekä asiakaslähtöisyyteen liittyvät käsitteet ja konseptit. Ketjun asiakaslähtöistä toimintakykyä voidaan arvioida tarkastelemalla ensin kyvykkyyttä arvon yhteisluontiin.



Kuvio 6. Tutkielman teoreettinen viitekehysmalli

## 4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa esitetään tämän työn tutkimusmetodologia ja perustellaan menetelmiä sekä valintoja, joita tutkimuksen suorittamisessa tehtiin. Sana metodi tarkoittaa tieteellisessä tutkimuksessa käsitteenä jonkin ongelman ratkaisemiseksi käytettävää tieteellistä menetelmää (Tieteen termipankki, 2024a). Käsite metodologia puolestaan pitää sisällään eri menetelmät eli menetelmät, joskin metodologia käsitteenä ei rajoitu tähän, vaan on laajempi. Tutkijan oletukset tutkimuskohteen olemuksesta ja luonteesta sekä hänen käsityksensä miten eri ilmiöistä on mahdollista kerätä tietoa ovat osa metodologiaa (Puusa ja Juuti, 2020).

Ensimmäiseksi luvussa tarkastellaan metodologian kiinnittymistä tieteenfilosofisiin lähtökohtiin ja esitetään tutkimusta ohjaava paradigma sekä ontologiset, epistemologiset ja metodologiset valinnat. Tämän jälkeen luvussa esitetään tutkimusote ja tutkimusmenetelmälliset valinnat, jotka kuvaavat tutkimuksen toteuttamista. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta peilaten sitä laadullisen tutkimuksen arviointikriteereihin.

### 4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia on yksi filosofian osa-alueista. Filosofian osa-alueista tieteenfilosofian katsotaan tukeutuvan ontologiaan, epistemologiaan ja logiikkaan (Puusa ja Juuti, 2020). Siinä missä filosofia yleisesti tarkastelee muun muassa todellisuuden ja tiedon luonnetta, keskittyy tieteenfilosofia tarkastelemaan tarkemmin tieteellisen tiedon ja tutkimuksen suhdetta. Filosofiaa kuvaa erilaiset näkemykset todellisuuden ja tiedon luonteesta, ja siitä miten ne rakentuvat. Näin ollen myös tieteenfilosofiassa on tunnistettavissa koulukuntia ja suuntauksia, jotka eroavat toisistaan todellisuus- ja tietokäsityksiltään. (Puusa ja Juuti, 2020; Niiniluoto, 1997.) Määritelmiä sille, mitä tiede on, voidaan tarkastella niin deskriptiivisestä kuin normatiivisesta näkökulmasta. Deskriptiivinen eli kuvaileva näkökulma tarkastelee tiedettä empiirisesti, kun taas normatiivinen näkökulma ei vastaa ainoastaan kysymykseen millaista tiede on, vaan myös kysymykseen millaista tieteen

pitäisi olla. Yleisesti katsotaan, että tieteen tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja selittää todellisuutta, johon pyritään luomalla teorioita. Tunnusmerkkejä tieteelle ovat erilaiset kriteerit, kuten järjestelmällisyys, objektiivisuus, puolueettomuus, kriittisyys ja itsenäisyys, joilla usein pyritään empiirisesti kerätyn tiedon koettelemiseen sekä perusteleminen. Käsitteet tutkittavista ilmiöistä sidotaan aiempaan tieteelliseen keskusteluun, teoriaan, josta seuraa uutta tieteellistä tietoa. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Ontologiassa on pohjimmiltaan kysymys siitä, miten jokin on. (Puusa ja Juuti, 2020) Sillä tarkoitetaan suhdetta todellisuuteen ja sen luonteeseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009; Puusa ja Juuti, 2020). Tieteellisessä tutkimuksessa tämä näkyy tutkijan näkemyksenä siitä, miten hän uskoo asioiden ja ilmiöiden olevan olemassa, eli se kuvaa hänen *maailmankuvaansa* (Puusa ja Juuti, 2020). Toisaalta kun tutkimuskohteena on ihminen, on ontologisen erittelyn tuloksena *ihmiskäsitys* (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009). Organisaatiotutkimuksessa tarkasteltavat ilmiöt ovat luonteeltaan sellaisia, että ne rakentuvat ihmisten vuorovaikutuksessa. Näin ollen tutkimuksessa on mielekästä hyödyntää sellaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joiden avulla pystytään selvittämään ihmisten kokemuksia sekä sitä, mitä merkityksiä he antavat eri asioille. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Epistemologia eli tietoteoria (myös tieto-oppi) käsitteenä tarkoittaa oletuksia tiedosta ja sen luonteesta sekä siitä, miten tietoa hankitaan. Yksinkertaistettuna sillä tarkoitetaan suhdetta tietoon. Olennaista epistemologialle on pohtia minkä voidaan katsoa olevan totta ja ei-totta. Tiedon voidaan ajatella olevan pehmeää, subjektiivista tietoa tai kovaa, objektiivista tietoa epistemologisen lähtökohdan mukaan. Epistemologinen lähtökohta siis osaltaan selittää sitä, miksi kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eroavat toisistaan, ja ohjaa tieteellisen tutkimuksen metodologisia valintoja. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Paradigma käsitteenä tieteellisessä tutkimuksessa viittaa niin tutkijan omaksumaan taustanäkemykseen kuin tutkimuksen taustafilosofiaan. Antiikin Kreikan sanaan *paradigma* - malli, kehys tai esimerkki, pohjautuva paradigman käsite kuvaa tutkijan

omaksumaa käsitystä ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta. Ontologisia tasoja, jotka kuvaavat maailmankuvaa, sekä epistemologisia suuntauksia, jotka kuvaavat tiedon olemusta, on luokiteltu monin eri tavoin. Ne näkyvät osaltaan erilaisina paradigmoina. (Puusa ja Juuti, 2020.) Paradigmoihin vaikuttavat edelleen erilaiset näkökulmat realismista, positivismista ja relativismista. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä paradigmoja ovat muun muassa postpositivismi, kriittinen realismi, hermeneutiikka, sosiaalinen konstruktionismi ja pragmatismi. On huomattava, että eri tutkijat luokittelevat ja tunnistavat paradigmoja eri tavoin (vrt. esim. Guba ja Lincoln, 1994; Puusa ja Juuti, 2020; Eriksson ja Kovalainen, 2015), ja että paradigmojen oikeellisuutta tai todenmukaisuutta ei ole mielekästä vertailla keskenään (Guba ja Lincoln, 1994).

Tieteenfilosofisten lähtökohtien ymmärtämistä pidetään tutkimuksen suorittamisessa tärkeänä, jotta tutkimuksen erilaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä ja valintoja voidaan perustella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009; Puusa ja Juuti, 2020), ja jotta voidaan ymmärtää miten eri filosofian suuntaukset ovat vaikuttaneet eri tutkimussuuntauksien ja edelleen eri menetelmien syntyyn (Puusa ja Juuti, 2020). Puusan ja Juutin (2020) mukaan tieteellisen tutkimuksen toteuttamisessa keskeistä on siis tutkijan tieteenfilosofinen ajattelutapa eli suhtautuminen todellisuuteen ja tietoon, ja edelleen tutkijan tutkimusta ohjaavan paradigman valinta, joka ohjaa tutkimuksen tekemistä ja tiedeyhteisössä hyväksi katsottujen käytäntöjen valintaa.

Järvensivun ja Törnroosin (2010) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää ontologisesti, epistemologisesti ja metodologisesti erilaisia filosofisia lähtökohtia. Tässä tutkimuksessa on paradigmallisesti omaksuttu hermeneutiikan ja pragmatismien piirteitä. Hermeneuttisen näkökulman mukaisesti, tutkimuksessa todellisuuden katsotaan olevan tulkittua ja muodostuvan subjektiivisesti. Hermeneutiikkaan läheisesti liittyvän fenomenologian soveltuvuus kokemusten ja merkityksien tutkimiseen (Laine, 2001) sopii tämän tutkimuksen tavoitteisiin selvittää toimijoiden kokemuksia. Tässä työssä hermeneutiikka toimii etenkin tutkimuksen ontologisena lähtökohtana. Pragmatistisen näkökulman mukaisesti, tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita siitä, onko jokin asia totta vai ei.

Tietoa lähestytään käytännön ja toiminnan tarkastelulla. Tässä työssä pragmatismi toimii tutkimuksen epistemologisena lähtökohtana, joskin myös hermeneutiikkaan liittyvän fenomenologian käsitystä tiedon suhteellisuudesta (relativismi) ja subjektiivisuudesta hyödynnetään. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin tutkimuksen metodologisia valintoja.

## 4.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Kuten johdannossa esitettiin, tämän työn tavoitteena oli selvittää Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia Keskon strategian toteuttamisesta sekä strategisesta partneriin vaikuttamisesta ja muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä. Koska tavoitteena oli selvittää Keskon työntekijöiden ja K-kauppioiden kokemuksia, oli aihetta perusteltua tutkia laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Puusa ja Juuti (2020) esittävät, että keskeinen laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on se, että se tarkastelee ihmisten näkemyksiä ja subjektiivisia kokemuksia. Yhtäältä työn tarkoitus luoda ymmärrys siitä, miten Kesko voi hyödyntää kauppiasyrittäjyyden tuomaa potentiaalia ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja miten partneriin vaikuttamisen strategiat vaikuttavat yhteistyöhön, pohjasi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Johnston ja muut (2018) nostavat tutkimuksessaan esiin, että tutkittaessa markkinointikanavan ilmapiiriä vaikuttamisstrategioiden kautta, toimivat kyselytutkimukset (kvalitatiivinen tutkimustapa) luotettavampana tiedonhankintamenetelmänä kuin suorat haastattelut. He esittävät, että suorassa haastattelussa haastateltavat ovat taipuvaisempia antamaan sosiaalisesti hyväksytympiä vastauksia, jolloin tuloksissa voi korostua ei-pakottava vaikuttaminen, kun taas pakottava vaikuttaminen puolestaan ei näy tuloksissa niin merkittävästi. Johnstonin ja muiden (2018) huomio haastattelujen rajoittuneisuudesta vaikuttamisstrategioiden kontekstissa otettiin huomioon tämän tutkimuksen rajaamisessa. Tutkimus ei keskittynyt tutkimaan ketjuliiketoiminnan sopimuksellisia sisältöjä eli ketjusopimusta, joka on ilmeinen pakottava keino vaikuttaa. Sen sijaan tutkimus keskittyi siihen, mitä kauppa-kohtainen liikeidea asiakaslähtöisyyden valossa konkreettisesti

tarkoittaa, ja miten vaikuttamisstrategiat osana strategian toteuttamista vaikuttavat strategian jalkauttamisen onnistumiseen. Kuten luvussa 2.1 esitettiin, Mitrosen (2002) mukaan sopimuksellisten asioiden lisäksi organisaation (K-ryhmän) toimintaan vaikuttaa monet muut tekijät.

Tieteellisen tutkimuksen toteuttamisen tapaa nimitetään kirjallisuudessa eri tavoin: esimerkiksi tutkimusote, tutkimusstrategia, tutkimustyyppi. Alla esitettynä laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytettyjä lähestymistapoja ja menetelmiä (ks. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006; Puusa ja Juuti, 2020; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009):

- grounded theory
- etnografia
- fenomenografia
- symbolinen interaktionismi
- diskurssi-, narratiivinen-, retorinen-, ja keskusteluanalyysi
- toiminta-tutkimus, toiminta-analyyttinen tutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, case-tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valittiin tapaustutkimus (*case study research*). Tapaustutkimus valittiin tutkimusotteeksi, koska sen avulla voitiin pureutua syvällisesti tutkittavaan kohteeseen ja muodostamaan kuva toiminnasta. Piekkarin ja Welchin (2020) mukaan määritelmiä tapaustutkimukselle on lukuisia, joka kertoo osaltaan siitä, että tapaustutkimus tutkimusotteena on muuntautumiskykyinen ja joustava, ja se mukautuu eri tutkimusympäristöihin sopivaksi. Heidän mukaansa tapaustutkimukset on perinteisesti jaettu yksittäistapaustutkimuksiin (*single case design*) ja monitapaustutkimuksiin (*multiple case design*). Kritiikkiä yksittäistapaustutkimukset ovat saaneet muun muassa siitä, ettei niiden yleistettävyyden ja soveltuvuuden uuden teorian muodostamiseen ole niin hyvä kuin monitapaustutkimuksien, koska vertailua tapausten välillä pidetään olennaisena (ks. esim. Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ja Graebner, 2007; Yin, 1994). Piekkari ja Welch (2020) argumentoivat yksittäistapaustutkimusten puolesta ja esittävät, että myös yksittäistapaustutkimuksessa on mahdollista toteuttaa vertailua esimerkiksi

tarkastelemalla kahta organisaation tiimiä tai tutkimalla tapausta ajanjaksollisesti. Dyer ja Wilkins (1991) puolestaan kritisoivat monitapaustutkimuksen jäämistä usein liian yleiselle tasolle verrattuna yksittäistapaustutkimukseen. He esittävät, että yksittäistapaustutkimuksen avulla on mahdollista saavuttaa syvällistä dynamiikan ymmärtämistä (Dyer ja Wilkins, 1991). Huolimatta eroavista suuntauksista, on tapaustutkimuksen määrittelystä havaittavissa yhdenmukaisuuksia: tutkittavaa ilmiötä tutkitaan yksittäisessä kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä (Piekkari ja Welsch (2020), ja tapaustutkimuksessa pyritään selittämään, kuvaamaan ja tutkimaan tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla (Yin, 1994). Yin (1994), joka lähtökohtaisesti puhuu monitapaustutkimuksen puolesta, myös esittää, että on perusteltua valita yksittäistapaustutkimus, mikäli aiotaan testata vakiintunutta teoriaa.

Tässä työssä päädyttiin valitsemaan yksittäistapaustutkimus lähestymistapana seuraavista syistä:

1. Tutkimuskysymysten asettelu: miten?
2. Selkeä konteksti: kauppakohtainen liikeidea
3. Vakiintunut teoria: vaikuttamisstrategiat
4. Vertailu: Keskolaisten kokemusten ja K-kauppioiden kokemusten vertailu
5. Useat tietolähteet: Keskolaiset, K-kauppiat, aiemmat tutkimukset, vuosikertomukset

#### **4.2.1 Tapauksen esittely**

Tämän tutkimuksen tapauksena oli K-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnassa käytetty kauppakohtaisen liikeidean strategia, jolla pyritään parantamaan ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä. Strategian toteuttamisessa on kaksi osapuolta, Kesko ja K-kauppiat. Tapausta lähestyttiin kanavapari -lähestymistavalla (ks. 2.2 ja 2.4; Johnston ja muut, 2018; Watson ja muut, 2015). Markkinointikanavaa tutkitaan kaksipuolisesti (vrt. 2.1, Krafft ja muut, 2015). Yksinkertaistettuna voidaan katsoa, että strategiassa kyse on ketjuliiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta strategian jalkauttamisen johtamisesta, kun taas K-kauppioiden näkökulmasta kyse strategian toteuttamisesta. Kuitenkin, kun

otetaan huomioon K-ryhmän päivittäistavarakaupan sopimusperustainen liiketoimintamalli, jossa K-kauppiat toimivat yrittäjinä, ei heidän kohdallaan ole mielekästä puhua strategian toteuttamisesta, vaan pikemminkin oman liiketoiminnan kehittämistä strategian avulla. Tämä jälkimmäinen kuvailu ottaa huomioon kauppiaan toimintavapauden (Paulamäki, 2007) ja Mitrosen (2002) kuvaileman yhteistoimintasuhteen: strategian toteuttamisessa kyse ei ole työnantaja–työntekijä suhteesta, jossa työnantaja voisi kätkeä tai komentaa työntekijää toteuttamaan strategiaa. Sen sijaan ainoa keino saada aikaan haluttua ketjutoiminnan mukaista toimintaa, on luoda yhteistä ymmärrystä ja vaalia vuorovaikutussuhdetta toimijoiden välillä (Kautto ja Lindblom, 2005).

Yllä esitetyn mukaisesti tapausta oli hyvä tutkia vaikuttamistrategioiden näkökulmasta ja tarkemmin ottaen strategisen partneriin vaikuttamisen kirjallisuuden kautta. Se otti huomioon sopimusperusteisen ketjuliiketoiminnan johtamisen ja ohjaamisen erityispiirteet. *Vaikuttaminen* sanana voidaan rinnastaa *keinoon saada aikaan haluttua toimintaa*. Ainoastaan vaikuttamisstrategioiden avulla tutkimuksen tavoitetta (muodostaa kuva toimintakyvystä) ei voitu kuitenkaan lähestyä. Tapauksessa täytyi pureutua syvällisemmin siihen mitä strategian toteuttamisessa on tehty ja miten asioita on tehty, jotta toimintaa voitiin peilata teoreettisen kirjallisuuskatsauksen kokonaisuuteen asiakaslähtöisyyden kehittämistä ketjuliiketoiminnassa, ja lopulta muodostaa kuva toimintakyvystä. Olenaisena osana oli tunnistaa, millä tavalla markkinoinnillinen ajattelu ilmenee Keskon K-kaupoissa.

Keskon päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnan erityispiirteisiin tutustumisen, tutkijan aikaisemman tietouden ja esitiedustelun kautta saavutettiin alustava ymmärrys K-ryhmän liiketoiminnasta ja eri yksiköiden toiminnasta. Alustavan ymmärryksen perusteella tapausta päädyttiin tutkimaan niin, että aihepiiriä selvitettiin Keskon organisaatiossa myös yli ketjurajojen, matriisissa toimivien liiketoimintayksiköiden kautta. K-kauppioiden kohdalla päädyttiin rajaamaan tapaus K-Supermarket-ketjun kauppiaisiin. Tämä rajaus tehtiin siksi, että tutkittava tapaus pysyy hallittavan kokoisena. Tutkimus, jossa olisi tutkittu syvällisesti myös ketjujen eroja, olisi kasvattanut tutkimuksen laajuutta

huomattavasti. Yksittäistapaustutkimuksella pyritään lähtökohtaisesti lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä eikä sen avulla pyritä yleistettävään tietoon. Vaikka yksittäistapaustutkimuksen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä, voidaan yhdenkin tapauksen huolellisella tutkimuksella saavuttaa yksittäistapausten ylittävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.) Kappaleessa 4.2.4 arvioidaan tarkemmin tämän tapaustutkimuksen hyödynnettävyyttä muissa vastaavanlaisissa tapauksissa.

#### 4.2.2 Aineiston keräys

Tämän työn ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelumenetelmä, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää kokemuksia ja saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta tapauksesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan haastattelu menetelmänä korostaa ihmisen näkemistä tutkimustilanteessa subjektina, merkityksiä luovana ja aktiivisena tutkimuksen osapuolena. Lisäksi se, että haastatteluun voidaan valita ihmisiä, joilla tiedetään etukäteen olevan tietoa aiheesta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, toimii haastattelun metodisena etuna (Puusa, 2020). Tällaista tarkoituksenmukaista ja harkinnanvaraista näytettä (Puusa, 2020) käytettiin tässä tutkimuksessa. Perustelut haastateltavien valinnasta esitetään myöhemmin tässä alakappaleessa.

Siitä voidaanko haastattelumenetelmällä saavuttaa *syvälistä* tietoa tai ymmärrystä, on erilaisia näkemyksiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) argumentoivat, ettei haastattelumenetelmällä itsearvoisesti voida saavuttaa syvälistä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, ja että *syvälinen* sanana on tieteellisen kirjallisuuden historiassa toiminut kritiikin välineenä määrällistä tutkimusta vastaan. He esittävät, että onnistuneella haastattelulla on mahdollista saavuttaa *perusteellista* ja *monipuolista* tietoa. Toisaalta *syvällisyyteen* viitataan usein tapaustutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. Dyer ja Wilkins, 1991; Eriksson ja Kovalainen, 2015). Erikson ja Kovalainen (2015) esittävät, että etenkin liiketaloudessa syvälliset haastattelut (*in-depth interview*) ovat tyypillisin tapa kerätä tietoa. Toisaalta sana *in-depth* kääntyy suomeksi myös *perusteellinen*. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään sanaa *syvälinen* sen liiketalouden kirjallisuudessa ilmenemisen vuoksi.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on lajiltaan lähempänä strukturoidumpaa haastattelumuotoa, kuin strukturoitua haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Toisessa ääripäässä puolestaan on avoin haastattelu eli tyyliltään strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelu sekoitetaan usein virheellisesti puolistrukturoituun haastatteluun (Puusa, 2020), jossa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelijalla on vapaus vaihtaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa (Hirsjärvi ja Hurme, 2004). Teemahaastattelussa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ennalta määritettyjen keskeisten teemojen ja aihepiirien valossa, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu korostaa haastateltavan vapaata vastaamista, jolloin haastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen tilanne. Keskustelua kuitenkin ohjaavat valitut teemat ja etukäteen muodostettu haastattelurunko, johon on lisättänyt teemoihin liittyviä alakäsitteitä tai luokkia, ei kuitenkaan yksityiskohtaisia kysymyksiä. (Hirsjärvi ja Hurme, 2004.)

Teemahaastattelun ominaisuudet soveltuivat hyvin tämän tutkimuksen tavoitteeseen ja tapaukseen, jonka vuoksi teemahaastattelu valittiin aineiston ensisijaiseksi keräämistäväksi. Vapaan puheen kautta haastateltavien näkemysten ja kokemusten tulemistä paremmin esille pidettiin tärkeänä vaikuttamisstrategioiden näkökulmasta. Puusa (2020) esittää, että tutkijan riittävä ymmärrys tutkittavasta kohteesta on keskeistä teemahaastattelun onnistumiselle. Hän esittää, että teemojen suunnittelu on tutkimusprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista. Tässä tutkimuksessa suoritettiin esihaastattelu yhdelle henkilölle Keskosta sekä yhdelle K-kauppiaalle, jossa selvitettiin keskeisten teemojen esiintymistä K-ryhmässä. Näin teoreettisen kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto saatiin yhdistettyä tutkijan esiyymmärrykseen. Näiden pohjalta muodostettiin teemahaastattelun haastattelurunko. Puusan (2020) mukaan on tärkeää, että haastattelijat ja haastateltavat puhuvat ikään kuin samaa kieltä: käytetyt teemat ja niiden alakäsitteet tarkoittavat jokseenkin molemmille osapuolille. Esihaastatteluiden avulla teemoja ja käsitteistöä verrattiin K-ryhmälle tyypilliseen käsitteistöön, jonka avulla haastattelurungossa käytettävät

nimitykset saatiin muokattua ikään kuin K-ryhmän näköiseksi. Tämän muokkaamisen avulla pyrittiin vähentämään väärinkäsityksiä haastatteluissa ja toisaalta sujuvoittamaan haastattelun kulkua sekä varmistamaan merkityksellisten vastausten keräämistä. Osa alakäsitteistöä kuitenkin jätettiin tarkoituksen mukaisesti kääntämättä ns. Keskon kielelle. Tämän avulla pyrittiin osaltaan mahdollistamaan haastateltavien markkinoinnillisen ajattelutavan tutkiminen: Voisiko haastatteluista ilmetä kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjä asioita, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja tai toiminnassa käytettyjä?

Teemahaastatteluihin valittiin kolme haastateltavaa Keskolta ja kolme haastateltavaa K-kauppiasta. Harkinnanvaraisessa haastateltavien valinnassa hyödynnettiin yhteyshenkilöä Keskolta sekä esihaastattelussa ollutta K-kauppiasta. Kuten aiemmin teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa esitettiin, Johnstonin ja muiden (2018) mukaan tutkittaessa vaikuttamisstrategioita, on johtotason ymmärtäminen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta – tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkimukseen valitut henkilöt ja heidän roolinsa. Keskon yhteyshenkilön avulla haastatteluihin Keskolta pystyttiin valitsemaan henkilöt erilaisista ”hiarkisista portaista”, joilla oli kokemusta kauppakohtaisen liikeidean strategiasta, ja jotka työskentelivät aktiivisesti strategian parissa. K-Supermarket-kauppioiden valitsemisessa valintaperusteena käytettiin ensisijaisesti kaupan maantieteellistä sijaintia, jotta tutkimuksessa saataisiin kerättyä tietoa toisistaan poikkeavilla markkinoilla toimivilta K-Supermarket-kauppiailta. Toissijaisena valintaperusteena käytettiin esihaastattelun K-kauppialta saatua esitietoa toisista K-kauppiasta. Vaikuttavia tekijöitä olivat kauppiaisuuden pituus ja osallistuminen ketjun kehityshankkeisiin. Kauppiaisuuden pituuden selvittämisellä varmistettiin, että haastateltavista löytyi henkilöitä, jotka ovat olleet kauppiaina jo ennen strategian alkamista. Ketjun kehityshankkeisiin osallistumista selvitettiin, koska teoreettisen perehtymisen ja esitietämyksen avulla huomattiin, että keskeinen yhteistyön ”paikka” K-ryhmässä Keskolaisten ja K-kauppioiden välillä ovat suunnitteluryhmät, joissa kehityshankkeita suunnitellaan. Näin varmistuttiin, että haastateltavista löytyi henkilö, joka oli osallistunut suunnitteluryhmätyöhön.

Eettisestä näkökulmasta on tärkeää, että tutkimusaihe, aineistonkeruumentelmät sekä tutkimusaineiston analysointi ja raportointi on toteutettu eettisesti. Hyvän tutkimuskäytännön mukaista on, että tutkittavilta saadaan osallistumisesta suostumus, ja että tutkitavat kerkeävät perehtymään tutkimusta koskeviin olennaisiin tietoihin. Tutkimustietojen käsittelyssä *luottamuksellisuus* ja *tutkittavien anonymiteetti* ovat keskeisiä tutkittavien aseman turvaamiseksi. Tuloksien julkaisemisessa tutkittavien henkilöllisyys ei saa paljastua. Luottamuksellisuuden ja anonymiteettisuojaan säilyminen korostuu sitä enemmän mitä arkaluontoisemmasta aiheesta on kyse. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006; Hirsjärvi ja Hurme, 2004.) Tässä tutkimuksessa yhtenä tutkittavana alueena oli kaanan ilmapiiri (ks. Johnston ja muut, 2018). Tutkittavana olivat siis esimerkiksi kokemukset yhteistyöstä ja vuorovaikuttamisesta Keskon ja K-kauppiaiden välillä. Näin ollen oli erityisen tärkeää, että haastateltavien anonymiteettisuoja säilyy, sillä haastatteluissa saatettaisiin käydä läpi arkaluontoisia asioita. Haastateltavien anonymiteetti suoja otettiin huomioon haastateltavien valinnassa, haastattelujen litteroinnissa ja tulosten esittämisessä. Koska haastateltavien henkilöllisyyden paljastumisen katsottiin olevan mahdollista myös yksityiskohtaisten tietojen kautta, ei tutkimuksessa ilmoitettu tarkasti Keskon haastateltavien roolia, vaan kerrottiin missä yksikössä tai funktiossa haastateltava toimii. K-Supermarket kauppiaiden kohdalla otettiin huomioon, ettei tuloksissa esitetä asioita, joiden kautta voidaan tunnistaa heidän kauppansa. Tutkimuksen kannalta tärkeät, mutta anonymiteetin kannalta ongelmalliset asiat, kuten isku- ja mainoslauseet, muutettiin muotoon, josta niitä ei voi yhdistää kauppaan. Muutokset toteutettiin kuitenkin niin, että looginen yhdistyminen asiayhteyteen säilyi. Lisäksi anonymiteetin säilyttämiseksi tuloksissa ei kerrottu missä suunnitteluryhmissä kauppiat ovat tai ovat olleet, koska suunnitteluryhmät voivat olla pieniäkin, jolloin anonymiteetin säilyminen asettuu vaaraan. Luottamuksellisuuden ja anonymiteettisyyden säilyminen katsottiin osaltaan myös vaikuttavan positiivisesti haastateltavien halukkuuteen jakaa arkaluontoisia asioita.

Teemahaastattelut toteutettiin joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024. Ensin haastateltiin Keskolaisia ja sen jälkeen K-Supermarket kauppiaita. Keskon haastattelut suoritettiin Keskon pääkonttorilla, K-Kampuksella. Kauppiaiden haastattelut suoritettiin Teams-

tapaamisina. Haastattelut kestivät keskimäärin 70-90 minuuttia ja ne nauhoitettiin litte-  
rintia varten. Alla olevassa Taulukossa 1 on avattuna tarkemmat tiedot teemahaastat-  
teluista ja niihin valituista henkilöistä.

**Taulukko 1.** Tiedot teemahaastatteluista ja haastatteluihin valituista henkilöistä

<b>Keskon haastattelut</b>				
<b>Haastateltava</b>	<b>Viittaus tuloksissa</b>	<b>Yksikkö/funktio</b>	<b>Työuran pituus Keskolla</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Haastateltava 1	Kesko-H1	Markkinointi, markkinointipäällikkö	~ 2 vuotta	90 min.
Haastateltava 2	Kesko-H2	K-Supermarket ketjuyksikkö, johtaja	~ 36 vuotta	70 min.
Haastateltava 3	Kesko-H3	Liiketoiminnan kehitysyksikkö, kehityspäällikkö	~ 7 vuotta	74 min.
<b>K-Supermarket-kauppioiden haastattelut</b>				
<b>Haastateltava</b>	<b>Viittaus tuloksissa</b>	<b>Maantieteellinen sijainti</b>	<b>K-kauppias uran pituus</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Haastateltava 1	Kauppias-H1	Päijät-Häme	~ 8 vuotta	72 min.
Haastateltava 2	Kauppias-H2	Pirkanmaa	~ 30 vuotta	79 min.
Haastateltava 3	Kauppias-H3	Pohjois-Savo	~ 20 vuotta	75 min.

Kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa esiteltiin tutkittava aihe sekä kysyttiin haastateltavan suostumusta tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja tutkittavien anonymiteetin säilyttämisestä. Tämän lisäksi haastateltaville lähetettiin etukäteen teemahaastattelurunko, jotta haastateltavat pääsivät valmistautumaan haastatteluun. Teemahaastattelurungot Keskolle ja K-kauppiaille olivat hieman erilaiset, johtuen vaikuttamisstrategian kontekstista. Yksinkertaistettuna Keskon haastatteluissa oltiin kiinnostuneita siitä, miten vaikuttaminen kauppiasiin tapahtuu, kun puolestaan kauppioiden haastatteluissa oltiin kiinnostuneita enemmän siitä, miten kauppiat ovat kokeneet vaikuttamisen. (ks. Liite 1 ja Liite 2)

Suorittamalla ensin Keskon haastattelut, teemahaastattelurungon toimivuutta saatiin testattua edelleen sekä tunnistettua Keskolaisten tärkeinä pitämiä aihekokonaisuuksia ja yksittäisiäkin asioita. Tämän avulla haastattelutaktiikkaa saatiin kehitettyä. Tästä oli

hyötyä etenkin kysymysten asetannassa K-Supermarket-kauppioiden haastatteluissa: haastattelutilanteessa markkinoinnillista ymmärrystä voitiin testata aloittamalla keskustelu yläkäsitteistä ja katsoa mitä asioita K-Supermarket kauppiat mieltivät kuuluvan käsitteisiin.

Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mukaan käyttämällä useita aineistoja, on tapaustutkimuksessa mahdollista rikastaa kuvausta ja tietämystä, jotka osaltaan edistävät luotettavan lopputuloksen saamista. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen lisäksi aineistoina käytettiin Keskon vuosikertomuksia, jotka toimivat toissijaisina aineistoina. Tällä pyrittiin saavuttamaan aineistotriangulaatiota (ks. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006).

#### **4.2.3 Aineiston analysointi**

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen haastattelut litteroitiin analysointia varten. Analysoinnissa hyödynnettiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita ja analysointi jakautui karkeasti kolmeen eri vaiheeseen. Käytännössä analysointi alkoi jo litteroinnin aikana: haastateltavien ”kommentit” kategorisoitiin teemahaastattelurungon malliseen *yhteenvetotaulukkoon* Excelissä. Kommentit, jotka eivät sopineet ennalta määriteltyihin teemoihin tai aiheisiin, koottiin omiksi aihekokonaisuuksiksi. Kommenttien ydinsanoma kirjoitettiin yhteenvetotaulukossa yksinkertaistettuun muotoon. Tällaisella *kategorisoivalla sisällönanalyysillä* (ks. Eriksson ja Kovalainen, 2015) hajaantunut tieto saatiin vedettyä yhteen ja tutkittua määrällisesti, miten eri teemat ja aihepiirit esiintyivät haastatteluissa (ks. Liite 3). Analysoinnin alkuvaiheessa aineistosta keskityttiin tunnistamaan nimenomaisesti sen sisältöä – mitä on sanottu ja mitä on tehty.

Analyysin seuraavassa vaiheessa jo haastattelujen aikana muodostunutta alustavaa ymmärrystä tapauksesta verrattiin yhteenvetotaulukkoon kirjattuihin ydinsanomiin. Eriksson ja Kovalainen (2015) esittävät, että laadullisessa sisällönanalyysissä etuliitteellä *’laadullinen’* viitataan pyrkimykseen lisätä ymmärrystä ilmiöstä sille ominaisessa kontekstissa. Heidän mukaansa tätä voidaan lähestyä *tulkinnallisella sisällönanalyysillä*, joka keskittyy siihen miten haastateltavat antavat eri asioille merkitystä ja miksi. Tulkinnan kautta

tapauksen huomattiin jakautuvan kolmeen eri vaiheeseen. Tämä ohjasi osaltaan tulosten esittämisyjärjestystä.

Viimeisessä vaiheessa analysointia tehty yhteenvetotaulukko sovitettiin työn teoreettisen viitekehysten kontekstiin. Tässä prosessissa yhteenvetotaulukon kategorisointi ikään kuin purettiin ja kasattiin uudelleen teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti. Tämän avulla saatiin suunniteltua tuloksien esittämisen järjestys sekä varmistamaan, että empiirinen käsittely nivoutuu teoriaan.

Koska tutkimuksen lähestymistapa ei ollut absoluuttisen totuuden ja todellisuuden määrittäminen, vaan pikemminkin ymmärryksen lisääminen, lähestyttiin toimintakyvyn kuvan muodostamista haastatteluista selvinneiden kokemusten merkityksellisyyden kautta. Kokemusten merkityksellisyyttä voitiin arvioida työssä esitetyn teorian ja eri kokemusten yhteneväisyyden valossa. Tästä erimerkkinä toimi teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa esitetty asiakasarvolupauksen käsite. Teemahaastatteluissa testattiin, onko käsite tuttu haastateltaville, ja miten eri haastateltavat käsitteen mieltävät. Tämän myötä eri haastateltavien ymmärrystä käsitteestä voitiin vertailla toisiinsa.

#### **4.2.4 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa perinteisesti käytettyjä kriteerejä ovat reliabiliteetti, validiteetti, ja yleistettävyys, joita käytetään etenkin kvantitatiivisen tutkimuksen parissa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Käsitteiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin kuitenkin vaihtelevat. Osa tutkijoista hyödyntää edellä mainittuja käsitteitä laadullisen tutkimuksen arviointiin, kun taas osa tutkijoista on kehittänyt laadulliseen tutkimukseen paremmin soveltuvia sisältöjä. Osa tutkijoista on puolestaan hylännyt perinteiset käsitteet ja luonut uusia arvioinnin käsitteitä ja termejä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006.) Eriksson ja Kovalainen (2015) hylkäävät perinteiset arvioinnin kriteerit ja esittävät, että liiketalouden laadullisen tutkimuksen arviointiin soveltuvat paremmin kriteerit *luotettavuus*, *siirrettävyys*, *uskottavuus* ja *vahvistettavuus*. Kriteerit ottavat huomioon etenkin filosofiset lähtökohdat, jotka katsovat todellisuuden

muodostuvan suhteellisesti ja tiedon syntyvän subjektiivisesti. Yllä mainitut kriteerit hylkäävät siis positivismin ontologisen käsityksen yleispätevästä totuudesta. (Eriksson ja Kovalainen, 2015.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään Erikssonin ja Kovalaisen (2015) esittämiä arviointikriteerejä.

Luotettavuudella (*dependability*) tarkoitetaan tutkimuksen tarjoaman tiedon esittämistä laadukkaasti lukijalle. Tutkimus prosessin tarkan kuvaamisen avulla tutkimuksen läpinäkyvyyttä lukijalle voidaan parantaa, jolloin myös tutkimuksen luotettavuus kokonaisuudessaan paranee. (Eriksson ja Kovalainen, 2015.) Tämän työn tutkimusprosessi kuvattiin yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset esitettiin selkeästi ja ne ohjasivat tutkimuksen toteuttamista, joka raportoitiin ja dokumentoitiin perusteellisesti. Empiirisessä tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat, aineiston kerääminen ja analysointi kuvattiin kattavasti sekä seikkaperäisesti, jotta lukijan olisi mahdollista tarkastaa tutkimusprosessin eteneminen.

Siirrettävyydellä (*trasferability*) tarkoitetaan tutkimuksen yhteyttä muihin tutkimuksiin. Tutkimuksessa tai osassa siitä tulisi löytyä samankaltaisuutta myös toisista tutkimuskonteksteista, joskin ideana ei ole aiemman tutkimuksen toistaminen. (Eriksson ja Kovalainen, 2015.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaa vaikuttamisstrategioista (mm. Johnston ja muut, 2018; Watson ja muut, 2015) ja teoriaa asiakaslähtöisyydestä ketju liiketoiminnan kontekstissa (mm. Rintamäki ja muut, 2007; Grönroos, 2000; Vargo ja Lusch, 2004; Payne ja muut, 2017). Etenkin jälkimmäisenä mainitun teoriakatsauksen avulla tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan teoriatriangulaatiota. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaan liittyvällä triangulaatiolla pyritään ottamaan huomioon useita teoreettisia näkökulmia tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi. Poiketen aiemmista tutkimuksista, tässä tutkimuksessa vaikuttamisstrategioiden teoriaa hyödynnettiin yksittäisen strategian tutkimisessa markkinoinnin kontekstissa.

Uskottavuudella (*credibility*) tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksessa esitetyt asiat kuvastavat tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen. Perehtyneisyys voi näkyä esimerkiksi

havaintojen loogisena yhdistymisenä tutkimuksen eri aihealueisiin ja kategorioihin. Uskottavuutta lisää myös se, voidaanko toisen tutkijan katsoa pystyvän päätyään samoihin tulkintoihin, mikäli hän toistaisi tutkimuksen. Tämän tutkimuksen uskottavuutta vahvistavat perusteellisesti muodostettu teoreettinen kirjallisuuskatsaus, jossa pyrittiin triangulaation mukaisesti tuomaan esiin kattavasti eri näkökulmia. Myös tutkimuksen aineiston ja metodologian triangulaatiolla pyrittiin saavuttamaan uskottavuutta. Tutkimusaineiston triangulaatiota (ks. Tuomi ja Sarajärvi, 2018) lisäsi aiempien tutkimuskohdeesta tehtyjen tutkimusten hyödyntäminen (Mitronen, 2002; Home, 2007; Paulamäki, 2007) ja kohde organisaation tutkiminen kanavapari-lähestymistavalla (ks. Johnston ja muut, 2018). Tämä lisäsi osaltaan tutkimuksen kiinnittymistä teoriaan. Metodologista triangulaatiota (ks. Tuomi ja Sarajärvi, 2018) puolestaan lisäsi tutkimuskohteen vuosikertomuksien eli dokumenttien analysointi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin nostavat esiin, ettei fenomenologis-hermeneuttisen tradition mukaisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ole perusteltua kuvata metodologista triangulaatiota. Tässä tutkimuksessa vuosikertomusten analysointi oli metodina pieni, joten sen näkymistä metodologisena triangulaationa ei voida pitää merkittävänä. Läpi työn eri näkökulmia käsiteltiin kriittisesti vertailemalla niiden eroja ja peilaamalla näkökulmia tämän tutkimuksen kontekstiin, ja lopulta argumentoimalla miksi mihinkin valintaan päädyttiin. Tämä lisäsi osaltaan tutkimuksen uskottavuutta. Voidaan siis myös arvioida, että samankaltaisiin tulkintoihin voisi päätyä myös toinen tutkija.

Vahvistettavuudella (*confirmability*) tarkoitetaan sitä, etteivät tutkimuksen löydökset ja tulkinnat ole vain kuviteltuja, tutkijan itse keksimiä, vaan ne linkittyvät työn aineistoon ymmärrettävällä tavalla (Eriksson ja Kovalainen, 2015). Tässä työssä tutkimustulosten esittämisessä käytettiin teemahaastatteluista poimittuja sitaatteja, jotka havainnollistavat tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Havainnollistamista pyrittiin lisäämään myös selittävien taulukoiden ja kuvioden avulla. Myös itse työn rakenne pyrittiin suunnittelemaan niin, että se etenee johdonmukaisesti, ja jotta lukijan on mahdollista ymmärtää päättelyn logiikka. Työn lähteiksi pyrittiin valitsemaan kansainvälisiä, markkinoinnin keskeisissä tieteellisissä julkaisuissa esiintyneitä artikkeleita, jotka tukisivat tutkimuksen

vahvistettavuutta. Suomalaiseen kontekstiin liittyvien lähteiden avulla puolestaan pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen kiinnittävyyttä kohdeorganisaatioon ja sen toimintaan Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa noudatettiin hyvää tutkimuskäytäntöä (ks. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006; Hirsjärvi ja Hurme, 2004.) ja huomioitiin tutkimuksen eettisyys. Tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan katsoa heikentävän se, että tutkimuksessa tutkittiin pakottavia vaikuttamiskeinoja, jotka liittyvät olennaisesti ketjusopimukseen Keskon ja K-kauppioiden välillä. Koska työ on julkinen, ei ketjusopimuksen sisältöihin voitu paneutua syvällisesti. Kanavan tutkiminen molemmiin puolin kuitenkin parantaa tutkimuksen vahvistettavuutta.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, joiden avulla vastataan työn neljään tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tulokset on jaettu neljään kappaleeseen, joiden sisältö pohjautuu teoreettisen viitekehysmallin mukaiseen jaotteluun ketjuliiketoiminnan taustoista, ketjun strategian toteuttamisesta ja strategian lopputulemista.

Luvun ensimmäisessä kappaleessa ketjuliiketoiminnan taustoja käsitellään esittämällä K-ryhmän ketjuliiketoiminnan historiaa ja sen erityispiirteitä. Kappale on tyyliltään teoreettispainotteinen, sillä historian kuvaaminen pohjautuu aiempaan kirjallisuuteen K-ryhmän toiminnasta. Kappaleessa verrataan tämän tutkimuksen löydöksiä aikaisempaan kirjallisuuteen, joka sitoo K-ryhmän ketjuliiketoiminnan kuvailun tähän päivään.

Toisessa kappaleessa ketjun strategian toteuttamista käsitellään esittämällä mikä Keskon kauppakohtaisen liikeidean -strategia on ja miten strategiaa on toteutettu niin Keskolla kuin K-Supermarket kaupoissa. Kappaleessa määritellään ensin mitä kauppakohtainen liikeidea käsitteenä tarkoittaa, toisena kuvataan Keskon strategian jalkauttamisen pääpiirteitä ja kuvataan ajallisesti, miten kauppakohtaisten liikeideoiden kehitys on edennyt. Lopuksi erillisenä kokonaisuutenaan, kuvataan mitä K-Supermarket kauppiat ovat tehneet strategian toteuttamisessa.

Kolmannessa kappaleessa strategian lopputulemia käsitellään esittämällä Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia strategian toteuttamisesta ja strategisesta vaikuttamisesta. Kauppioiden ja Keskon kokemusten esittäminen tuloksissa painottuu kolmanteen kappaleeseen, mutta loogisen ja helppolukuisuuden vuoksi kokemuksia esitetään jonkin verran myös muissa kappaleissa. Tämä helpottaa asiayhteyksien hahmottamista.

Neljännessä kappaleessa vedetään yhteen jo edellisissä kappaleissa esiteltyjä strategian implementoinnin tuloksia sekä esitetään haastatteluissa selkeästi esiin nousseita tuloksia. Huomioitavaa on se, että nämä tulokset pohjautuvat haastateltavien kokemuksiin ja

näkemyksiin tuloksista, ei suoranaisesti todistettuihin tai mitattuihin asioihin. Kappaleen ideana on nittoa yhteen kokemuksiä strategian tuomista hyödyistä, vertailla Keskon ja kauppiaiden näkemyksiä saavutuksista, ja pohjustaa ketjun asiakaslähtöisen toimintakyvyn arviointia. Viimeinen kappale toimii teoreettisen viitekehysmallin mukaisena yhteenvetona strategian lopputulemista

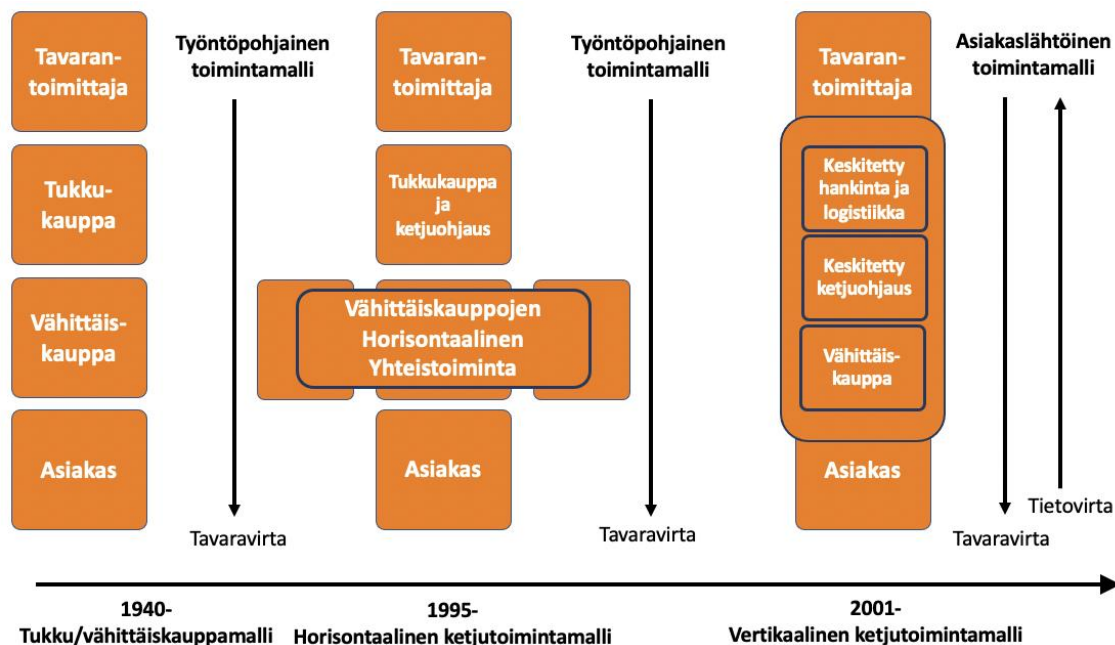
## 5.1 K-ryhmän ketjuliiketoiminnan erityispiirteet ja historia

Tässä kappaleessa käsitellään K-ryhmän ketjuliiketoiminnan historiaa ja erityispiirteitä. Luku antaa ymmärryksen *vaikuttamisstrategioiden taustoista ketjuliiketoiminnan johtamisessa* (ks. Kuvio 6, teoreettinen viitekehysmalli) ja vastaa näin osaltaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin, keskittyen historiaan. Luvussa esitetään aikaisempia tutkimuksia K-ryhmästä ja sen ketjuliiketoiminnasta sekä K-kauppiasyrittäjyydestä. Aiemman kirjallisuuden rinnalla esitetään tämän työn teemahaastatteluiden tuloksia, jotka liittyvät niin K-ryhmän historiaan ja aiempaan kirjallisuuteen, kuin myös vuodesta 2015 alkaen toteutettuun kauppakohtaisen liikeidean -strategiaan. Tämän kappaleen lopussa muodostetaan kokonaiskuva vaikuttamisstrategioiden taustoista ketjuliiketoiminnan johtamisessa, joka tapahtuu peilaten teemahaastatteluiden tutkimustuloksia kirjallisuuteen K-Ryhmän historiasta ja sen erityispiirteistä.

### K-ryhmän ketjuliiketoiminta

K-ryhmän ketjuliiketoiminta alkoi vuonna 1995, jolloin liiketoimintamalliksi valittiin **sopimusperusteinen, horisontaalinen ketjumalli**. *Ohjausjärjestelmän* eli kontrollin ja ohjauksen tarve laajeni kauppa- ja tavarapaikkatoiminnoista ja niiden riskienhallinnasta laajempaan vastuuseen koko ketjun menestyksestä. Mallissa ongelmaksi muodostui kuitenkin päätös- ja toimeenpanovallan eriytyminen. Lisäksi kauppiaiden välinen horisontaalinen hinta- ja valikoimayhteistyö oli ongelmallista. Toiminta ei ollut yhtenäistä ja kauppa-kohtaiset erot olivat suuria. Kauppiat muodostivat ketjujohtokunnan, jossa päätettiin kauppiaita sitovista ketjun asioista. Kauppiaiden sitoutuminen johtokunnan päätöksentekoon oli kuitenkin heikkoa, ja Kesrolla, joka vastasi johtokunnan toimeenpanosta, ei ollut riittävästi valtuuksia asettaa kauppiaille suunnattuja kannustimia ja sanktioita.

(Mitronen, 2002, 170.) Kuvio 7. havainnollistaa K-ryhmän liiketoimintamallien kehitystä. Kuviossa on esitetty verkoston toimijat ja niiden suhteet.



**Kuvio 7. K-ryhmän liiketoimintamallien kehityssuunta, mukailen Mitronen (2002, 168)**

Horisontaalisen ketjuliiketoimintamallin toimimattomuuden vuoksi Kesko siirtyi vuonna 2001 vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin. Käyttöön otettu **sopimusperusteinen, vertikaalinen ketjuliiketoimintamalli** (ks. 3.1 Ketjuliiketoiminta) lisäsi huomattavasti keskitettyä ketjuohjausta ja vaati myös muutosta ohjausjärjestelmän rakenteeseen ja toimintaan. (Mitronen, 2002, 170.) Vertikaalisessa ketjuliiketoimintamallissa ketju toimii yhdenmukaisesti määriteltyjen ketjukonseptien mukaan. Mallissa toimitaan yrittäjäraaken- teisella verkostolla, jossa ketjun kehittämisestä ja toimintaan liittyvistä päätöksistä vastaa ketjun eri työryhmät ja johtokunta. Ne koostuvat ketjun yrittäjistä ja ketjuyksikön edustajista. (Kautto & Lindblom, 2005, 58.)

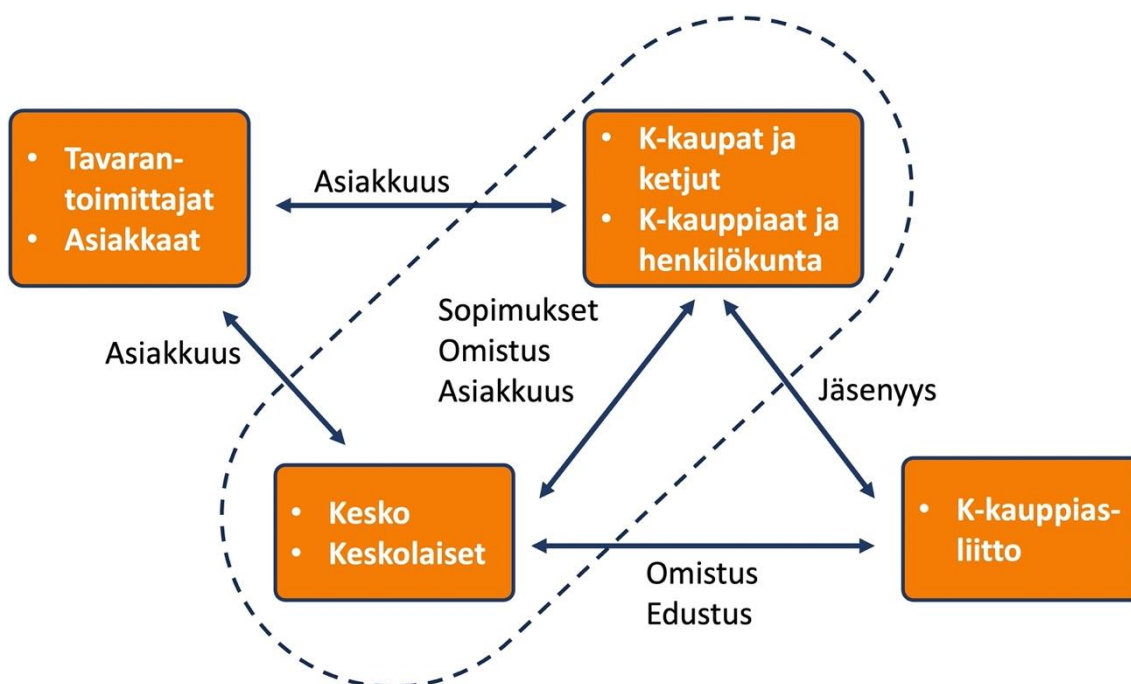
Haastatteluista selviää, että nykyään Keskossa ketjujen työryhmiä kutsutaan **suunnitteluryhmiksi**. Koska pelkästään K-Supermarket-ketjussa kauppiaita on noin 250, eivät kaikki voi luonnollisesti osallistua suunnitteluun. Tämän vuoksi ketju valitsee eri aiheal- uisiin keskittyviin suunnitteluryhmiin kauppiaat. Keskon edustaja toimii

suunnitteluryhmien puheenjohtajana. Suunnitteluryhmien tavoitteena on keskittyä määrätyn aihealueen kehittämiseen ja miettiä miten asiat olisivat järkevintä ja parasta toteuttaa.

*” [...] kaikkihan ei voi olla suunnittelu mukana [...] Meillä on kaks ja puolisataa Supparia ja kaikki eivät voi olla siinä niinku yhtä aikaa kertomassa, että miten asioita pitää tehdä. Et se on niinku ihan selvä juttu. Sen takia meillä on muodostettu suunnitteluryhmiä, niin että siel on kauppiat mukana. Keskolaiset toimii siellä puheenjohtajina. [...] Ja me niissä ryhmissä keskitytään aina kunkin aihealueen asioihin ja mietitään että miten tää olis niin kun järkevintä ja parasta toteuttaa.” (Kesko-H2)*

### **5.1.1 K-ryhmä hybridiorganisaationa**

K-ryhmä on **hybridiorganisaatio**, jolle tyypillistä on hierarkia-, markkina- ja verkostojärjestelmät, jotka ovat samanaikaisesti ja lomittain käytössä ohjausjärjestelminä. K-ryhmän muodostavat *Kesko-konserni, K-kaupat ja K-kauppiat, sekä K-kauppiasliitto*. Kesko-konserniin kuuluu useita tytäryhtiöitä, mikä tekee K-ryhmän toiminnasta myös horisontaalista. Hybridiorganisaationa K-ryhmä toimii siis niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. (Mitronen, 2002, 171-172.) Tässä tutkimuksessa K-ryhmää ei tutkita kokonaisuudessaan, vaan tutkimus rajautuu tutkimaan Keskoa ja K-Supermarket-kauppiaita. Alla oleva Kuvio 8 kuvaa K-ryhmää hybridiorganisaationa ja siinä on katkoviivalla kuvattuna tämän tutkimuksen tutkimusalue:



**Kuvio 8.** K-ryhmä hybridioirganaationa, verkoston suhteet (mukaillen Mitronen (2002, 172))

Keskon ja kauppiaiden välillä on markkinaperustainen sopimussuhde, jossa kauppiaille kyse on sopimus- ja omistusperusteisesta verkostosta, kun taas Keskolle sopimus- ja asiakasperusteisesta verkostosta. K-kauppiasliiton ja kauppiain välillä on jäsenyyteen perustuva suhde eli yhdistys. K-kauppiasliiton näkökulmasta liiton ja Keskon välillä on omistukseen perustuva suhde ja Keskon näkökulmasta suhde on edustuksellisuuteen perustuva verkosto. (Mitronen, 2002, 172.) Keskon (2022) vuosikertomuksessa Keskon ja K-kauppiain roolit esitetään seuraavasti:

## Keskon ja K-kauppiaan roolit



**Kuvio 9.** Keskon ja K-kauppiaan roolit. Keskon vuosi 2022.

Kesko vastaa ketjuliiketoimintamallin kehittämisestä ja ketjutoiminnan johtamisesta. Toimintojen keskittämällä ostamisen, logistiikan, yhteisten valikoimien, hinnoittelun ja markkinoinnin tehokkuutta saadaan parannettua. K-kauppiat toimivat itsenäisinä yrittäjinä, jotka vastaavat kauppansa toiminnasta ja johtamisesta, sekä päättävät kauppa-kohtaisista asioista, kuten kauppa-kohtaisesta valikoimasta, hinnoittelusta ja markkinoinnista. Kumpikin toimija (osapuoli) vastaa siis itse omasta liiketoiminnastaan eli esimerkiksi investoinneista, pääomista, kustannuksista, tuloksesta ja riskeistä.

Keskolla on neljä päivittäistavarakauppaan keskittyntä ketjua, K-Market, K-Supermarket, K-Citymarket sekä Neste K -liikenneasemat (Kesko, 2024a), joskin vuoden 2024

alussa Kesko ilmoitti luopuvansa Neste K -liikenneasemista vuoden 2024 aikana (Kesko, 2024b). Keskon (2024b) mukaan liikenneasematoiminnasta luopuminen jatkaa yhtiön kehitystä yhtiön Kasvustrategian mukaisesti, jonka keskiössä on keskittyminen ydinliiketoimintaan:

*”Päivittäistavaramyynnin osuus liikenneasemilla on pienentynyt vuonna 2016 voimaan astuneen vähittäiskauppojen aukioloaikauudistuksen jälkeen ja toiminta on painottunut ravintola- ja kahvilapalveluihin. Tämän seurauksena Neste K -ketjun liiketoiminta on muodostunut hyvin erilaiseksi verrattuna muihin Keskon ruokakauppaketjuihin ja synergiahyödyt ovat jääneet aiempaa pienemmiksi. Vuonna 2022 Keskon päivittäistavara-kaupan liikevaihto oli 6 125 milj. euroa ja Neste K -liikenneasemien osuus tästä oli 56 milj. euroa.”*  
(Kesko, 2024b)

Kunkin ketjun operatiivisen toiminnan johtamisesta vastaa ketjukohtaiset ketjuyksiköt ja ketjuyksikköä puolestaan johtaa ketjujohtaja. Ketjun operatiivista toimintaa johtaa puolestaan ketjun operatiivinen johtaja. Hänen vastuullaan on ketjutoiminnan ohjaaminen. Ketjun operatiivinen johtaja kuuluu myös ketjun johtoryhmään. Ketjuyksikön keskeisimpänä tehtävänä on huolehtia ketjukonseptin toteutumisesta kauppapaikoissa, tavararyhmähallinnasta, markkinoinnista sekä kauppojen kannattavuudesta. Ketjuyksikössä tavararyhmähallinnasta vastaa myyntifunktio, jota johtaa ketjun myyntijohtaja. Ketjun Business Controller puolestaan vastaa ketjun taloudellisten tunnuslukujen tuottamisesta. Osa ketjuyksikön funktioista toimii matriisissa eli keskitetty yksikkö Keskossa hoitaa useamman ketjuyksikön asioita. Keskeisiä matriisissa toimivia yksioita ovat muun muassa kauppapaikka-, konsepti- ja markkinointiyksikkö. Kauppapaikkayksikkö vastaa uusien kauppojen rakentamisesta ja uusien kauppiaiden hankinnasta (ks. Kuvio 9, Keskon ja K-kauppiaan roolit). Konseptiyksikkö vastaa ketjukonseptin toteutumisesta. Markkinointiyksikkö puolestaan vastaa ketjujen markkinoinnista.

Ketjuyksikön operatiivinen johtajan rooliin kuuluu olennaisesti kauppiasyhteistyö, joka tapahtuu kauppiasjohtokunnan kanssa. Operatiivinen johtaja toimii kauppiasjohtokunnan sihteerinä ja huolehtii asioiden viemisestä eteenpäin Keskon johtokuntaan.

*”Joku vois nähdä sen byrokraattisena juttuna, mutta se on ihan olennainen osa tätä yhteistyömallia kauppiaiden kanssa.” (Kesko-H2)*

Toinen tie tiedonkulussa kauppiailta Keskon johtokuntaan kulkee ketjupäälliköiden kautta. Ketjupäälliköt saavat kauppiailta tietoa ja vievät tiedon edelleen ketjuyksikön operatiiviselle johtajalle, joka puolestaan vie asiat Keskon johtokuntaan. Keskon johtokunnasta tiedon kulkeminen kauppiaiden suuntaan toimii päinvastaisessa järjestyksessä: johtokunnalta ketjuyksikön operatiiviselle johtajalle ja edelleen operatiiviselta johtajalta ketjupäälliköille, ja heiltä kauppiaille. Tieto voi kulkea myös suoraan operatiiviselta johtajalta suoraan kauppiaille.

Ketjun johtoryhmässä päätetään suunnitteluryhmiin valittavista kauppiaista yhteistyössä eri suunnitteluryhmien vastaavien kanssa. Suunnitteluryhmän vastaava voi toimia matriisissa esimerkiksi markkinointiyksikössä tai liiketoiminnan kehitysyksikössä, jolloin päätökset suunnitteluryhmiin valittavista kauppiaista tehdään yhdessä ketjuyksikön ja matriisiin kuuluvan yksikön kanssa. Ketjun operatiivisen johtajan aktiivinen vuoropuhelu eri alueiden ketjupäälliköiden kanssa on olennaista kauppiaiden valinnassa suunnitteluryhmiin. Operatiivinen johtaja voi toimia myös itse suunnitteluryhmien puheenjohtajana, jolloin tiedon kulku kauppiailta Keskolle tapahtuu suoraan operatiivisen johtajan kautta eikä välissä ole ketjupäällikköä. Mikäli suunnitteluryhmä toimii matriisissa eli suunnitteluryhmän puheenjohtajana toimii esimerkiksi markkinointiyksikön edustaja, korostuu tiedonkulussa yhteistyö Keskon eri yksiköiden välillä.

### **5.1.2 Verkostojohtaminen**

Kauppiaspohjaisessa ketjuliiiketoiminnassa hybridiorganisaation johtamismallit eroavat perinteisistä hierarkkisista työsuhteista sekä omistus- ja asiakassuhteista, sillä kauppias toimii itsenäisenä yrittäjänä, mutta joutuu kuitenkin osittain luopumaan itsenäisyydestään ketjutoiminnan vuoksi. (Mitronen, 2002, 280.)

*”Johtosuhte eroaa selvästi lähtökohdiltaan työsuhteesta. Johtosuhteessa ei ole kyse yhden yrityksen sisäisestä suhteesta eli työnantajan ja työntekijän suhteesta, vaan*

kahden eri yrityksen välisestä yhteistoimintasuhteesta. Johtosuhteessa keskinäinen luottamus ja luottamuksen arvoisena oleminen muodostaa suhteen ytimen. Asiakassuhteesta johtosuhde eroaa siinä, että tarkoitus ei ole käydä kauppaa ostajana ja myyjänä vaan rakentaa pitkäjänteisesti kumppanuutta yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla. Luonnollista on, että eri osapuolilla on erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita. Lähtökohtana on kuitenkin, että omat tavoitteet toteutuvat yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla, ei niitä rikkoen.” (Mitronen, 2002, 180-181)

Mitrosen (2002) mukaan ketjun johtamisessa ei ole kyse vain sopimusten tuomien päätöksenteko-, kontrolli- ja sanktio-oikeuksien käyttämisestä eli pakottavaa vaikuttamista (Johnston ja muut, 2018) vaan johtamisessa tärkeää on vapaaehtoisuuden ja sisäistämisen avulla saavutettava henkisen johtamisen hyödyntäminen. Kumppanuutta rakennetaan yhteisten arvojen, luottamuksen ja toisen arvostamisen avulla (Mitronen, 2002) eli johtamisessa korostuu ei-pakottava vaikuttaminen (Johnston ja muut, 2018).

### **5.1.3 Kauppiasyrittäjyys ja kauppiain toimintavapaus**

Mitrosen (2002) mukaan yrittäjäpohjainen yhteistoiminta ketjuliiketoiminnassa edellyttää selkeitä toimintaprosesseja ja niiden tinkimätöntä noudattamista ja valvontaa. Toisaalta hän nostaa esiin, että markkinoiden heterogeenisyys on tekijä, joka vaikuttaa siihen, kuinka paljon kauppakohtaista soveltamisvapautta kaupoille kannattaa antaa. Mitronen (2002) esittää, että kun ketjun eri prosessit itsessään toimivat kontrollikeinona kauppoihin, voidaan yrittäjäpotentiaalia hyödyntää kilpailuetuna: markkinajärjestelmä edistää sopeutumista markkinoille, jolloin kauppakohtaisella osaamisella voidaan luoda kilpailuetua (vrt. markkinaorientaatio; Lindblom, 2017; Kohli ja Jaworski, 1990; Narver ja Slater, 1990).

Mitrosen (2002) mukaan ketjun johtamisessa on hyödyllistä ymmärtää kauppiain erilaisuus. Laajassa kauppiaskentässä eli kauppiasportfoliossa on luonnollisesti osaamiseltaan erilaisia kauppiaita, joten tiedon jakamisen, oppimisen ja innovaatioiden leviämisen näkökulmasta, on järkevää hyödyntää laajaa kauppiaskenttää eri tavoin

ketjuliiketoiminnan kehittämisesä. Toisaalta myös kauppiaiden tavoitteet liiketoiminnalleen voivat olla erilaisia. Toinen kauppias voi pyrkiä myynnin kasvattamiseen, kun taas toinen pyrkii maksimoimaan tulostaan. (Mitronen, 2002.) Koska kauppiat toimivat yrittäjinä, on heidän tavoitteenaan luonnollisesti kehittää liiketoimintansa kannattavuutta ja tehdä tulosta liiketoiminnallaan. Mitronen (2002) ja Paulamäki (2007) nostavat esiin, että yksi keskeisimmistä kannustimista kauppiaille, on Keskon tarjoama mahdollisuus edetä kauppiasuralla. Eteneminen tarkoittaa usein siirtymistä suurempaan kauppapaikkaan, joka mahdollistaa suuremman yrittäjätulon saavuttamisen. Ketjujohtamisen näkökulmasta tärkeää on siis kauppiasportfolion johtaminen.

2000-luvun alkupuolella K-kauppiaiden keskuudessa esiintyi tyytymättömyyttä ja kanavan ilmapiiri (vrt. Johnston ja muut, 2018) Keskon ja K-kauppiaiden välillä oli heikentynyt. Paulamäen (2007) mukaan etenkin K-Market-kauppiat kokivat toimintavapautensa rajoitetuksi ketjussa, sillä yrittäjätuloon vaikuttaminen oli helpompaa suuressa kuin pienessä kauppapaikassa (economies of scale). Kaikki kauppiat eivät luottaneet Keskon eikä keskolaisiin ja välttivät toimimasta virheellisesti, jotta eivät menettäisi mahdollisuuttaan siirtyä suurempaan kauppapaikkaan tai pysyä sellaisessa. Tämä näkyi kauppiaiden passivoitumisena. (Paulamäki, 2007.) Myös Home (2007) teki tutkimuksessaan saman kaltaisia havaintoja; kauppiasta oli tunnistettavissa neljä toisistaan erottuvaa ryhmää: *modernit kehittäjät, itsenäiset puurtajat, laakereilla lepääjät ja varovaiset uudistajat*; yrittäjyysorientaatioltaan säilyttävää kauppiasta voitiin pitää passiivisena, *laakereillaan lepääjänä*, joka ei halunnut riskeerata varallisuuttaan uusien innovaatioiden. Paulamäen (2007) mukaan moni kauppias koki menettäneensä työiloa sen vuoksi, ettei saanut toteuttaa enää oman kaupan markkinointia ja ostotoimintaa. Lisäksi Homeen (2007) ja Mitrosen (2002) mukaan K-ryhmän toiminnassa 2000-luvun alkupuolella ristiriitaista oli se, että useat K-kauppiat pitivät asiakaslähtöisyyttä kaupassaan riittävänä, kun taas Keskon asiakaslähtöisyys oli yksi tärkeimmistä toimintaa ohjaavista arvoista.

Yllä kuvatusta voidaan huomata, että K-ryhmän toiminnassa kanavan ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi se, kokeeko kauppias pystyvänsä vaikuttamaan liiketoimintansa

kannattavuuteen toimintavapautensa puitteissa. Toisaalta toimintavapaus voi myös näkyä työn mielekkyytenä kauppiaille.

#### 5.1.4 Liiketoimintamallin muutos

Kauppakohtaisten liikeideoiden myötä Kesko on keventänyt ketjuohjaustaan ja K-kauppioiden toimintavapaus on kasvanut. Ketjukonseptin noudattamista on kevennetty, joka näkyy esimerkiksi siinä, ettei kauppojen täydy noudattaa ketjun myymäläkonseptia niin tarkasti, ja että kaupat voivat kehittää omaa valikoimaansa vapaammin. Kauppojen tuotevalikoima koostuu pakollisesta ketjuvalikoimasta, suositusvalikoimasta ja kaupan omasta valikoimasta, josta kauppias itse päättää. Markkinoinnissa kaupan tulee noudattaa ketjun ilmettä tarkasti, mutta kauppakohtaisen markkinoinnin muilla kentillä kauppialla on paljon vapautta toimia.

*”Keskon linjauksesta kauppiaille on annettu vähän enemmän vapautta lähivuosien aikana. [...] Ei olla enää niin tiukkoja kaikesta, esimerkiksi myymäläkonseptista. [...] Ja myös valikoiman osalta ollaan annettu enemmän vapauksia kauppiaille.” (Kesko-H3)*

*”Kauppias toteuttaa sitä omaa markkinointiaansa taas omista rahoistaan, ni ei siinä sitten niin kun oikeen... se on vaa hyvä asia että, sitä tehdään ja se et tavallaan missä hän sitä tekee niin ei oo niinku minkään näköisiä rajoitteita.” (Kesko-H1)*

Keskossa yli 30 vuotta työskennellyt haastateltava kuvaa K-ryhmän liiketoiminnan kehitystä seuraavasti:

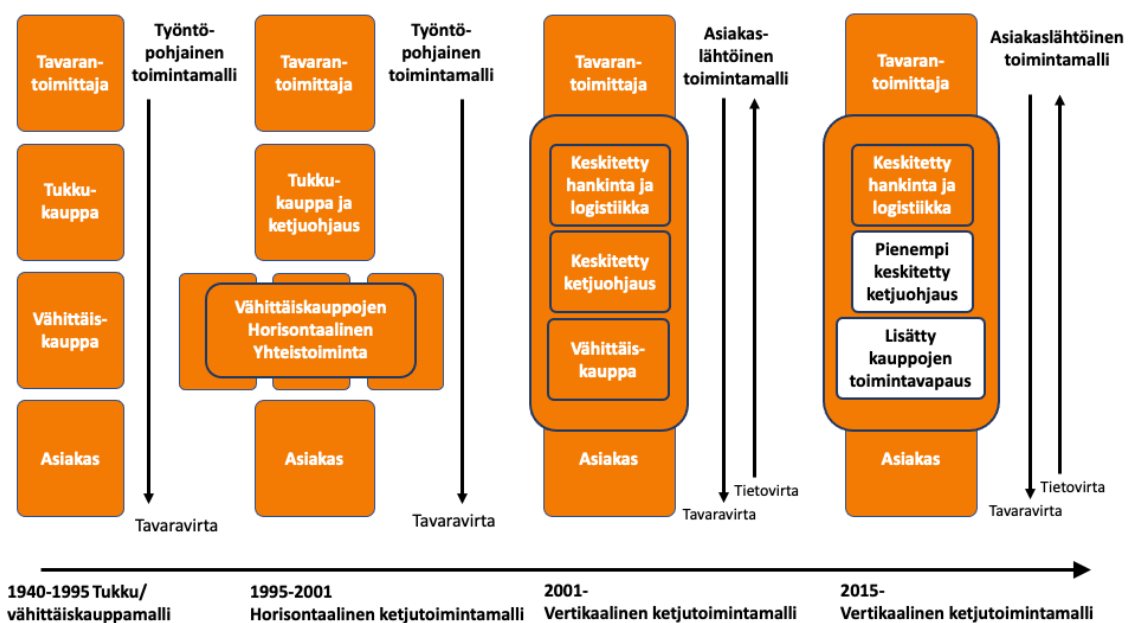
*”Oon ollu aikanaan sillon yhdeksänkymmentäluvun puolivälissä synnyttämässä tätä ketjuliiketoiminta osuutta yhdes kauppiaiden kanssa.” (Kesko-H2)*

*”voi sanoa niin että kauppakohtaisia liikeideoita on niin kun varsin vahvasti toteutettu jonnekin tuota yhdeksänkymmentäluvun puoliväliin saakka, jollonka me...Keskossa niinku varsinaisesti siirryttiin vahvempaan ketjuliiketoimintaan, mikä nyt näkyy tietysti tänä päivänä... nimissä. Ja, ja siinä vaiheessa sitten keskityttiin enemmän tähän... niinku*

*sen ketjunosuuden vahvistamiseen ja rakentamiseen. Ja nyt niinku tässä muodossa missä kauppakohtaisia liikeideoita toteutetaan tällä hetkellä, niin ne on alkanut 2015. Eli silloin niin kun haluttiin tietoisesti niin kun voimistaa sitä, sitä tota mallia millä tavalla hyö...hyödyntää niinku ne synergiaedut tästä ketjuyhteistyöstä ja sitten samalla otetaan kilpailuetua siitä mitä paikallisesti tehdään.” (Kesko-H2)*

*”Me kerrottiin siitä kauppiaille sitten kauppiaskokouksessa tietenki, et, että tota... siirrytään toteuttamaan ketjutoiminnan lisäksi kauppakohtaisia liikeideoita ja, ja, ja tota noin kauppiaat kysy siellä kauppakeskuksessa: Tarkoittaaks tää niinku vapaita käsiä? Ja me vastattiin että: Tarkottaa! [...] Ja kauppiathan oli siitä niin kun... erittäin innoissaan, että ”mahtava juttu”. Että tietyllä tavalla sitä, sitä niin kun tie... ketjun, ketju- tota ohjausta höllennetään tietoisesti, että saadaan itte toimia, toimia niinku halutaan.” (Kesko-H2)*

Pohjautuen haastatteluihin Keskolla, Keskon vuosikertomuksiin (Kesko, 2000-2024), sekä tutkimuksiin K-ryhmästä (Mitronen, 2002; Home, 2007; Paulamäki, 2007) esitetään seuraava aikajana, joka kuvaa K-ryhmän liiketoimintamallien kehitystä ja laajentaa Kuvion 8, *K-ryhmän liiketoimintamallien kehityssuunta*, käsittämään ajanjakson vuodesta 2002 tähän vuoteen 2024 (Kuvio 10):



**Kuvio 10.** K-Ryhmän liiketoimintamallien kehityssuunta 1940-2024

Paulamäen (2007) ja Homeen (2007) tutkimuksien tutkimustulokset tukevat teemahaastattelujen tuloksia siitä, että Kesko on 2000-luvun alun keskittynyt vahvasti kehittämään ketjuliiketoimintaa. Kuten aikaisemmin mainittu, Home (2007) ja Mitronen (2002) esittivät tutkimuksissaan Keskon nostaneen asiakaslähtöisyyden tärkeäksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, joskin monet kauppiat eivät pitäneet asiakaslähtöisyyttä merkittävänä toimintaa ohjanneena asiana. Myös vuosikertomuksien sisältöä voi pitää eräänlaisena mittarina kuvailemaan asioiden painotusta yritysten strategiassa. Keskon vuosien 2002-2014 vuosiraporteissa asiakaslähtöisyys ei esiinny keskeisenä teemana yhtiön strategian kuvauksessa. Vuodesta 2015 eteenpäin asiakaslähtöisyys on nostettu selkeästi strategian keskiöön:

”Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme. Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rauta- ja sisustuskaupassa sekä autokaupassa. Kesko erottautuu kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä.” (Kesko, 2015)

Haastateltava (Kesko-H2) muistelee, että sana *kauppakohtainen liikeidea* puolestaan esiintyi ensimmäistä kertaa K-Supermarket kauppiaskokouksessa vuoden 2015 loppupuolella tai vuoden 2016 alkupuolella. Uusi strateginen suunta henkilöityy myös Keskon uuden pääjohtajan nimittämiseen vuoden 2015 alussa sekä uuden strategiaan laatimiseen.

*"[...] ku se (kauppakohtainen liikeidea) on meidän niinku strategiassa ja siit on entist vahvemmin tullu niinku meidän strategian kulmakiviä. Sitä korostetaan nyt tosi voimakkaasti joka puolella. Niin se jo, että meidän pääjohtaja puhuu siitä, niin sehän on sellain yks vaikuttava tekijä."* (Kesko-H3)

Vuoden 2015 vuosiraportissa kauppakohtainen liikeidea esiintyy päivittäistavarakaupan strategisissa painopisteissä. Yhtenä strategisena tavoitteena on kauppiasmallin uudistaminen, jolla varmistetaan se, että kauppiasyrittäjyys on jatkossakin kannattavaa ja kiinnostavaa. Kauppakohtainen liikeidea ilmenee puolestaan siinä, mitä strategian tavoitteen saavuttamiseksi Kesko suunnittelee tekevänsä: Kauppakohtaiset liikeideat vastaavat paikalliseen asiakaskysyntään. (Kesko, 2015.) Kauppiasmallin uudistaminen on myös osa Keskon vuonna 2015 tekemää Suomen Lähikauppojen ostoa, jossa Siwa- ja Valintatalo -ruokakaupat siirtyivät Keskon omistukseen ja muutettiin K-kauppakonseptin alle. Kauppiasmalli uudistui niin, että kauppiaille on nykyään mahdollisuus useampaan kauppaan eli he voivat toimia kauppiasyrittäjinä useammassa kaupassa.

Vuoden 2016 vuosiraportissa kauppakohtaista liikeideaa ei ole mainittu, joskin asiakaslähtöistä dataan perustuvaa kohdennettua markkinointia on tuotu esiin. Myöskään vuoden 2017 vuosiraportissa kauppakohtainen liikeidea ei ole merkittävässä roolissa. Vuodesta 2018 eteenpäin kauppakohtainen liikeidea on näkynyt Keskon vuosiraporteissa yhä vahvemmin ja se on nostettu päivittäistavarakaupan strategian ytimeen. Haastateltavat ovat kokeneet, että kauppakohtaisen liikeidean strategian toteuttaminen oli alkuvuosien aikana aaltoilevaa, mutta viimeisien 5-6 vuoden aikana strategian toteuttamisesta on tullut vakiintuneempaa ja järjestelmällisempää.

## 5.2 Kauppakohtainen liikeidea

Tässä kappaleessa käsitellään Keskon kauppakohtaisen liikeidean -strategiaa. Kappaleessa pureudutaan kauppakohtaisen liikeidean eri alueisiin ja miten se liittyy Keskon strategiseen tavoitteeseen toimia asiakaslähtöisesti. Kappaleen ideana on esitellä mitä kauppakohtainen liikeidea tarkoittaa ja mitä strategian jalkauttamisessa on tehty.

### Kauppakohtainen liikeidea määritelmä

Vuoden 2022 Keskon vuosiraportissa päivittäistavarakaupan strateginen tavoite esitetään seuraavasti:

*”Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa sekä kivijalassa että ruoan verkkokaupassa. Kasvustrategian perustana ovat kauppakohtaiset liikeideat, tiedon laaja hyödyntäminen ja vahva digitaalinen osaaminen sekä tehokkaat prosessit. Toimintaympäristön muutoksiin vastataan nopeasti. Ruoan verkkokauppa tukee kivijalkakauppaverkostomme myyntiä, aktiivisimmat verkkokaupan asiakkaat ovat usein myös perinteisten kauppojen asiakkaita. Strategiset panostukset kauppojen uudistuksiin kaikissa ketjuissa sekä kauppa-kohtaiset, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöidyt liikeideat, vahvistavat K-ryhmän myyntiä ja asiakastyytyvää myyntiä. Itsenäiset K-kauppiasyrittäjät vastaavat kauppojen liikeideoista ja takaavat Suomen laajimman kauppaverkoston asiakaslähtöisyyden. Megatrendit kuten kaupungistuminen, ikääntyminen ja yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen tukevat lähipalvelujen vahvistamista. K-ryhmä on markkinajohtaja lähikauppamarkkinassa noin 760 K-Marketilla.” (Kesko, 2022)*

Osa kauppakohtaista liikeidea on kauppakohtainen markkinointi, joka mielletään Kesko tavaksi kertoa ja viestiä asiakkaille kauppakohtaisesta liikeideasta. Kauppakohtaista liikeidea ja kauppakohtaista markkinointia kehitetään Keskoissa omissa organisaatioissaan, liikeidea liiketoiminnan kehitysyksikössä ja markkinointia puolestaan markkinointiyksikössä. Tämän vuoksi kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin kehittämistä on toteutettu hyvin eri tavalla ajan saatossa. Monet kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin aiheista kuitenkin käsittelevät samoja asioita tai aiheet liittyvät vahvasti toisiinsa,

jonka vuoksi näistä puhutaan myös ristiin. Haastatteluissa ilmenee, että haastateltavat "lajittelevat" eri toimia joko kauppakohtaisen liikeidean alle tai kauppakohtaisen markkinoinnin alle riippuen keskustelun kontekstista.

*"Jos sulla liikeidea, mutta sinä et kerro siitä missään, ni eihän kukaan tiä siitä sun liikeideasta mitään. Että sehän niinku se on se isoin ongelma myös sitten se, että miten sä tuot sen sun liikeidean esiin siinä sun viestinnässä."* (Kesko-H1)

*"Meidän ympäristössähän se (liikeidea) tarkoittaa tänä päivänä sitä, että meil on erittäin vahva ketjutoiminta ja sen päälle rakennetaan kauppakohtaisesti liikeideat. [...] Sen takia se on meillä ihan niinku perus ytimessä, kauppakohtanen liikeidea, koska se on se millä erotutaan sitten kuitenkin viime kädessä siinä paikallisessa niinku kilpailussa. [...] Ja sitte tietenkkin, et ku kaikki tämmöinen... tää tausta on valmis, niin jos sä meinaat asiakkaita saada, niin jotenkihan niistä on kerrottava. Eli sen taki... sitten tullaan niinku erityisesti markkinointisuunnitelmaan ja mä tarkoitan nyt tässä kohtaa kauppakohtasen markkinoinnin osuutta."* (Kesko-H2)

*"Sä pystyt erikoistuu ja erilaistuu sillä niin kun kauppakohtaisel markkinoinnilla."* (Kesko-H3)

*"Sit mikä on yksi vahvuuksia on taas se että kauppialla on niinku se mahdollisuus ottaa sit niitä omia tuotteitaan sinne ja kaikkii lähituotteita ja sun muit, mitä vaikka kilpailijalla ei välttämättä oo niin paljoo."* (Kesko-H1)

*"... et se liikeideahan on tehty... et ei se oo niinku.. ei, ei sitä pidä ajatella liian vaikeesti, et se on nyt tullut ketjulta joku tekijä, vaan se on joku juttu, mikä, millä tavalla sä erotut..."* (Kauppias-H2)

Haastatteluista voidaan nähdä, että tärkeimmäksi hyödyksi kauppakohtaisessa liikeideassa nostetaan kilpailusta erottautuminen. Keskon haastateltavan (Kesko-H2) mukaan ketjuliiketoiminnan tuomien synergiaetujen yhdistäminen kauppakohtaisten liikeideoiden tuomaan paikalliseen kilpailuetuun luo asiakaslähtöisen ympäristön, jossa

paikallisella tasolla saavutetaan asiakasonnistumista. Asiakaslähtöisyyden arvioimiseksi ja kehittämiseksi käytetään erilaisia asiakastutkimuksia, kuten asiakastyytyväisyystutkimuksia ja asiakaskyselyitä, sekä myynnin kehitystä. Niin Keskon vuosikertomuksista (Kesko, 2015-2024) kuin haastatteluista selviää, että tärkeä ulottuvuus asiakaslähtöisyydessä Keskolle on asiakaskokemus, jota halutaan kehittää ja jota myös mitataan. Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta vastaa Kesko, joskin haastatteluista selviää, että yksi kauppias on tehnyt myös itsenäisesti asiakastyytyväisyysmittausta.

Kesko tuottaa kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä, ASTY-asiakastyytyväisyystutkimuksen. Tämän lisäksi K-ryhmä tuottaa K-Kylä-tutkimusta. K-Kylä on K-ryhmän oma asiakasyhteisö, johon asiakas (kuluttaja) voi liittyä. K-Kylässä julkaistaan erilaisia asiakaskyselyitä, joihin jäsenet voivat oman valintansa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaan vastata. Lisäksi K-Kylässä toteutetaan asiakashaastatteluja sekä tuotemaistatuksia. K-Kylän avulla asiakkaat pääsevät vaikuttamaan K-ryhmän palveluiden, tuotteiden ja valikoiman kehitykseen. Nopeampisyklisessä asiakastyytyväisyyden mittaamisessa K-ryhmässä käytetään Net Promoter Score (NPS) eli suositteluindeksiä, joka on erityisesti kauppiaille tärkeä asiakastyytyväisyyden mittari. Asiakaspalautetta puolestaan kerätään Hymy-kanavalla, jota käyttävät niin kaupat kuin Kesko.

### **5.2.1 Alkuvaihe 2015-2019**

Kun kauppaakohtaisen liikeidean strategian jalkauttaminen K-kauppoihin alkoi, tuli Keskolta vahva viesti siitä, että jokaisen K-kauppiaan oli tehtävä kauppaakohtainen liikeidea. Kauppaakohtaisten liikeideoiden kehittäminen oli alussa vahvasti ketjuyksiköiden vastuulla ja aktiivisuus sekä taso kehittämisessä vaihteli paljon. Kauppaakohtaisten liikeideoiden kehittäminen koettiin myös kauppiaiden keskuudessa haastavaksi. Ketjuyksiköt kävivät kauppaakohtaisen liikeidean kehittämistä läpi omilla tilaisuuksissaan sekä kahdenkeskeisissä keskusteluissa kauppiaan kanssa. Alun vahvan viestin jälkeen strategian implementointi hieman laantui, kunnes taas myöhemmin kehittämiseen tuli uusia malleja ja työkaluja, jotka osaltaan voimistivat kehitystyötä.

*”Ja sitte sen niinku pienen alkuinnostuksen jälkeen niin kauppiaat kysyi sitten että: No, kertokaas nyt meille sitten, että minkälaisia kauppakohtasia liikeideoita pitäis tehdä? Eli tavallaan niinku sen asian vaikeushan paljastu siitä. Elikkä et ei se olekaan ihan niin helppoa, että sä löydät aina sieltä niitä, niitä tota hyviä juttuja, että mihkä kannattaa keskittyä, vaan siinä tarvitaan sitten apuja ja, ja niin päin pois. Mutta niitä lähdettiin tekemään. Se oli niinku se... se tota noin ykkösjuttu. Ja se me oltiin yhdessä innoissamme siitä, että tää ei oo mikään semmoinen että kauppiaat oli innoissaan, vaan me ollaan ittekki oltu tosi innoissamme siitä koko, koko aika.” (Kesko-H2)*

*”(ketjuyksiköt) kyhäili jotain esityksii ja puuhasteli miten sitten niinku kauppiaille näit viettäis.” (Kesko-H3)*

*”Siihen aikaahan kauppakohtaset liikeideat oli enemmän semmosia, et meillä on paras heviosasto vaikka. [...] Se liikeidea jäi sille tasolle, että se oli vaa, että meillä on paras, eikä sitä niinku pilkottu, et mikä on, miksi se on paras, ja mitä se on paras (on) ja mitä siel näkyy, ja millä tapaa se niinku siel osastolla näkyy ja muuta. Vaan se oli vaan enemmän joku konkreettinen lause tai jossakin.” (Kauppias-H2)*

Voidaan myös katsoa, että kauppakohtaisten liikeideoiden kehittäminen liittyi alkuvaiheessa vahvasti uusien kauppapaikkojen perustamiseen, joka osaltaan liittyi myös uuteen monikaupamalliin, jossa kauppias lähti pyörittämään toista tai useampaa kauppa- paikkaa olemassa olevan kauppapaikan rinnalla. Keskon vuosiraportissa 2017 on nostettu esiin ”Kauppiaan puheenvuoro”:

*”Useamman kaupan malli tarjoaa kannattavan liiketoiminnan mahdollisuudet. Samalla kauppakohtaisen liikeidean kehittäminen ja kunkin kaupan räätälöinti alueen tarpeisiin sopivaksi on mielenkiintoinen haaste.” (Kesko, 2017)*

Toiminnan alkuvaiheessa kauppakohtaisen liikeidean suunnittelu asetettiin myös vaatimukseksi kauppiaille osana uuden kauppapaikan takausta. Vielä vuonna 2017 K-Supermarket-ketjussa kauppakohtaisia liikeideoita ei oltu tehty kauppoissa laajalti.

*”Se tuli jo silloin, ku meki ollaan tää (kauppakohtainen liikeidea) tehty, 2018, niin 2017 loppuvuonna jo sitte se kauppakohtanen liikeidea oli esimerkiksi meiän vähittäiskauppojen takauksena niinku [...] se liitettiin jo niinku osaksi sinne. Eli tehtiin uusii paikkoihin jo se silloin. Mut silloinkin muistan ku meillä oli joku... aluekauppioiden kokous, ni olinko mä ainoa meidän 24 kauppiasta, joka oli silloin tehny, 2018, kauppakohtasen liikeidean.”*  
(Kauppias-H2)

Haastatteluista selviää, että alkuvaiheessa kehitystyö näkyi vahvasti Keskon toiminnassa, jossa lähdettiin panostamaan olemassa olevan tiedon jäsentämiseen, jonka kautta pystyttiin lisäämään paikallista asiakasymmärrystä ja kilpailijatietoa, ja edelleen vahvistamaan tiedolla johtamista paikallisella tasolla. Kauppiaille tämä näkyi erityisesti uusina kauppakohtaisen markkinoinnin työkaluina, joita pystyttiin hyödyntämään kauppakohtaisen liikeidean miettimisessä ja kehityksessä. Kauppakohtaisen markkinoinnin kehittäminen pohjautui vahvemmin koulutuksiin, ohjeistuksiin ja itseopiskelumateriaaleihin, kun taas liikeidean kehittämisessä korostui henkilökohtaiset tapaamiset, joissa ketjupäällikkö kävi kaupan liikeideaa läpi kauppiaan kanssa personoidusti. Ketjupäällikkö toimi myös yhdistävänä tekijänä eri organisaatioissa kehitetyn kauppakohtaisen liikeidean ja kauppakohtaisen markkinoinnin välillä yhdistäen nämä osa-alueet. Tämä korosti ketjupäällikön osaamista ja tuntemusta omasta alueestaan, ja sitä miten hyvin hän osasi antamassaan tuessa K-kauppiaille yhdistää liikeidean ja markkinoinnin osa-alueet yhteen.

*”Mitä enemmän aikaa on kulunut, sitä enemmän me ollaan tehty töitä sen eteen, et me, me saadaan se tieto, data käyttöömme mahdollisimman jäsentyneessä ja järkevässä muodossa.”* (Kesko-H2)

*”Eliikkä ku tota kauppakohtast liikeideaa, ku jokaisella on erilainen, niin sehän tehään personoidusti. Et se ketjupäällikkö käy siel niinku kauppioiden kaa niit keskustelui just nimenomaan sen kaupan tilanteesta ja se ketjupäällikköki.. sen pitää tuntee se kaupan alue ja muuta. Niin tota kauppakohtaisest markkinoinnista näinhän ei ollu, että siel, siel se tuli vaan niinku oikeastaan datan kautta.”* (Kesko-H3)

## 5.2.2 Toiminnan jäsentyminen 2019-2022

Vuonna 2019 Kescoon perustettiin liiketoiminnan kehitysyksikkö, joka alkoi keskitetysti vastaamaan kauppakohtaisten liikeideoiden kehityksestä palvelen kaikkia ketjuja. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että tällöin kauppakohtaista liikeideaa lähdettiin jalkauttamaan aktiivisesti myös K-Supermarket-ketjuun.

*”Siis kauppakohtanen liikeideahan tuli silloin, ku Helanderin Mikko tuli pääjohtajaks (2015). [...] Kauppakohtasta liikeideaa ei ensimmäiseen 2-3 (vuoteen)... mä väittäisin, että 2019 sitä on alettu vast esimerkiksi meidän ketjussa lyömään vasta läpi.” (Kauppias-H2)*

Kauppakohtaisen liikeidean ja kauppakohtaisen markkinoinnin kehittäminen tapahtui erillään, omilla yksiköissä Kesrolla: liikeidean kehittäminen liiketoiminnan kehitysyksikön vetämänä ja markkinoinnin kehittäminen markkinointiyksikön vetämänä. Haastattelujen perusteella kehityksessä panostettiin erityisesti kauppakohtaiseen markkinointiin, jonka avulla lisättiin asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen kautta K-kauppiat pystyivät tunnistamaan asiakassegmenttejä asiakaskunnastaan. Asiakassegmentoinnin pohjalta K-kauppiat muokkasivat kauppakohtaisia liikeideoitaan sekä kauppakohtaista markkinointia. Kauppakohtaisen markkinoinnin kehittäminen näkyi markkinointisuunnitelman laatimisena Power Pointtiin, jossa määriteltiin kaupan markkinointistrategiaa ja taktiikoita. Markkinoinnissa tämä käytännössä näkyi valintoina käytettävissä markkinointikanavissa ja medioissa. Korkeammalla tasolla asiakasymmärrystä hyödynnettiin kauppakohtaisessa liikeideassa toimintaa ohjaavana tietona.

Toiminta jäsenyi osaltaan myös kauppakohtaisen markkinoinnin tiimin myötä. Tiimissä oli jokaiselle ketjulle omat tukihenkilöt, joiden roolina oli tukea K-kauppiaita kauppakohtaisen markkinoinnin suunnittelemisessa ja siinä, miten kauppias sai tuotua kauppakohtaista liikeideaa esille. Tuki näkyi kauppiaille koulutuksina, ohjeistuksina, itseopiskelumateriaaleina sekä tukihenkilön henkilökohtaisena tukena. Kauppakohtaista markkinointia kehitettiin myös suunnitteluryhmissä, joissa tukihenkilöt olivat mukana.

*”Meil oli aiemmin siinä kohtaa ku panostettii vielä enemmän tähän kauppakohtaseen markkinointiin ja haluttiin niin kun vahvistaa sitä, ja voimistaa, nii meillä oli jokaisel ketjulla tällaiset niin kun omat henkilönsä, jotka sitten niinku sparras kauppiaiden kans. Järjesti koulutuksii, tosi paljon niinku siitä, että millä tavalla sitä kauppakohtasta markkinointii tulis tehdä ja millä tavalla tavoittaa erilaisii ihmisii.” (Kesko-H3)*

Keskon tarjoama kauppakohtaisen markkinoinnin koulutus, ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit pohjautuivat diaesityksiin, joiden sisältöinä olivat esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi, markkinoinnin suunnitelmallisuus vuosikellon avulla. Koulutukset tapahtuivat usein Teams-koulutuksina. Nämä toimivat yksittäisinä apuvälineinä. Karkeasti tuki jakautui kahteen alueeseen, markkinoinnin strategiseen ja taktiseen kehittämiseen.

*”Silloin rustailtiin sellaisia powerpointteja (liikeideaan liittyen) tuolla kaupoissa ja sitte sen jälkeen rustailtiin powerpointteja, että mites tämä sitte viedään asiakkaalle näkyväksi, joka oli sitten käytännössä niin kauppakohtaisen markkinoinnin suunnitelmaa. No, kauppakohtast markkinointii meillä on ihan hirveän paljon just tollasii erillisiä, niin kun diasettejä, mitä teet vaikka somemarkkinointiin ja miten suunnittelet markkinoinnin vuosikellon ja tällasia niinku yksittäisiä apuvälineitä.” (Kesko-H3)*

Merkittävä osa Keskon markkinoinnillista tukea olivat myös uudet dataan pohjautuvat työkalut ja mallit. Keskon roolina oli toisin sanoen tuoda pöytään päätöksiä tukevaa dataa ja tietoa. QlikSense -analytiikkatyökalun avulla jalostettu, luettavaan muotoon muutettu data, saatiin tuotua kauppiaiden käyttöön. Keskon luoma asiakassegmentointi, K-Asiakasryhmät, oli toiminnan jäsentymisen vaiheessa keskeinen osa kauppakohtaisen markkinoinnin tukea. K-Asiakasryhmät auttoivat ymmärtämään, mitkä viestit asiakkaita kiinnostavat ja millä eri kanavilla heidät tavoittaa. Osana K-Asiakasryhmiä olivat K-Asiakkaat, jotka kuvasivat tarkemmin asiakastyyppejä. Alla kuvattuna segmentoinnissa hyödynnettyjä tekijöitä (Taulukko 2):

**Taulukko 2.** Keskon päivittäistavarakaupan asiakassegmentointi

Keskon asiakassegmentointi		
Segmentoinnin tapa	Luokittelu	Mitä kertoo asiakkaasta?
Demografiset tekijät		
Elämänvaihe	Lapsiperhe, aikuistalous jne.	Asiakkaan elämänvaihe
Ikäluokka	Esim. 18-34 vuotiaat	Asiakkaan ikäluokka
Talouden koko	Esim. 3 henkeä	Asiakkaan talouden koko
Geografiset tekijät		
Postinumero		Mistä asiakkaat tulevat
Asiakassuhde tekijät		
Asiaksluokka (asiakasuskollisuus)	Parhaat, tärkeät, potentiaaliset, muut, tunnistamaton myynti	Kertoo asiakasuskollisuudesta
Kulutuskäyttäytymisen tekijät		
K-Asiakasryhmät	Innostajat, nautiskelijat, tiedostavat, mukavuudenhaluiset, vakiintuneet	Kuvaavat kuluttajatyyppejä
Ruokailutapamittarit	Vaativuus, perinteikkyyys, hintatietoisuus, vaivattomuus	Kuvaavat talouden ruokailutottumuksia

K-Asiakasryhmiä hyödynnettiin K-Markkinointi-sovelluksessa, joka oli suuri panostus Keskolta kauppakohtaiseen markkinointiin, sekä QlikSense-analytiikkatyökalussa. QlikSense-analytiikkatyökalun avulla eri K-Asiakasryhmien myyntiä pystyttiin kehittämään ja tarkastelemaan. K-Asiakasryhmät ovat vielä tällä hetkellä käytössä QlikSense-analytiikkatyökalussa. Selainpohjaisen K-Markkinointi-sovelluksen avulla kaupat pystyivät kohdentamaan markkinointiviestintää eri kanavissa eri asiakassegmenteille: sähköposti, printtikirjeet, K-Ruoka-mobiilisovelluksen push-viestit sekä keräilypassit. K-Markkinointi-sovelluksen tiedot pohjautuvat K-Plussa-järjestelmän asiakasdataan, joten markkinointiviestit tätä kautta tavoittavat K-plussa-asiakkaat.

*”Se (K-Markkinointi) on niinku ehkä se suurin kauppiaille näkyvä hyöty, jonka Kesko on niinku rakentanu kauppiasta helpottaakseen tässä kauppakohtasessa markkinoinnissa. Se on sellain suuri panostus.” (Kesko-H3)*

*”Qlik Sense -työkalu niin tavallaan tuo sen datan sileen niinku luettavaan muotoon ja se on myös kauppialla käytössä ja kauppiat pääsee käsiksi siihen oman kauppaansa dataan, ja se tavallaan se QlikSense, näyttää suoraan niin ku... et sielt pystyy tavallaan tavallaan tekee semmosia niinku kaavioita ja pystyy katsomaan, että miten tietyn segmentin myynti on kehittänyt tai voi kattoo tavallaan sitä omaa vaikutusalueetta, että onko tiettyssä vaikka alueella kehitystä tai laskua niinku vaikka postinumeroittain tai eri segmentteittäin että se on tosi, tosi tavallaan kätevä ja monipuolinen.” (Kesko-H1)*

Merkittävä panostus myymälämarkkinointiin jäsentymisen vaiheessa oli kaupoissa käytöön otetut sähköiset hintanäytöt, jotka korvasivat entiset tulostetut hintalaput hyllyjen reunalla. Sähköisten hintanäyttöjen suurin hyöty on ollut manuaalisen työn väheneminen. Hintanäyttöihin pystyy vaihtamaan hinnan esimerkiksi kampanjassa keskitetysti tietokoneelta, jolloin henkilökunnan ei täydy tulostaa uusia paperisia hintalappuja hyllynreunaan. Toinen merkittävä panostus myymälämarkkinointiin ovat olleet suuret taulutelevision kaltaiset DS-näytöt. Näytöissä pyöritetään ketjun suunnittelemaa mainoksia ja myös kaupalle on varattu ”slotti” eli ikään kuin tila, omalle kaupakohtaiselle mainonnalle.

### **5.2.3 Liikeideoiden kirkastaminen 2023 ->**

Verrattuna toiminnan jäsentymisen vaiheeseen, tukeutuu Keskon antama tuki nykyään enemmän työkaluihin. Panostusta kaupakohtaisen markkinoinnin tukeen on vähennetty Keskolta ja markkinoinnin tuki keskittyy nykyään vahvemmin uusien kauppojen avauksiin ja kauppojen uudistuksiin. Kaupakohtaisen markkinoinnin tiimi on pienennetty ja sitä myötä myös toiminnan jäsentymisen vaiheessa toimineita tukihenkilöitä on vähemmän. Liiketoiminnan kehitysyksikkö vastaa Keskolla tänä päivänä kaupakohtaisen liikeidean lisäksi myös joistain kaupakohtaisen markkinoinnin osa-alueista, kuten asiakassegmentoinnin kehittämistä. Tavoitteena on, että markkinoinnillista dataa pystytäisiin hyödyntämään enemmän myös kaupakohtaisten liikeideoiden terävöittämisessä. Kehitystyö näkyy konkretiassa uuden K-Ruokakauppa-sovelluksen kehittämisenä, jonka tavoitteena on tuoda uusia ominaisuuksia asiakasymmärryksen luomiseen sekä tiedolla

johtamiseen. Sovelluksella korvataan aiemmin käytetty K-Markkinointi sovellus sekä myös yleisesti kauppakohtaisen markkinoinnin kouluttamista, joihin panostettiin toiminnan jäsentymisen vaiheessa. K-Markkinointi-sovellus on kuitenkin vielä osittain käytössä. Tiedon ja osaamisen levittämisessä on tavoitteena hyödyntää ketjupäälliköitä, joita koulutetaan siinä, miten he voivat tukea kauppiaita kauppakohtaisessa liikeideassa ja markkinoinnissa.

*”Oisko täst puoltoist vuotta aikaa ku loppu sen (kauppakohtaisen markkinoinnin tuen) niin kun sellanen fokus-tekeminen siihen. Elikkä nyt pyritään ehkä enemmän näillä työkaluilla niikun auttamaan sitä kauppiasta, jotta se ois helpoo sille se markkinoinnin tekeminen.” (Kesko-H3)*

*”Ja jos me vaikka avataan niinku uus kauppa, niin mitä kannattaa tehdä. Edelleenkin meillä on avausmarkkinoiteihin tälläsii henkilöitä, mutta enää niiku sellasille stabiileille kauppoille ei oo.” (Kesko-H3)*

*”Se (markkinoinnin tuki) on niinku vähä vähentynyt nyt. Ennen sitä on varmaan tehty enemmän niinku meiän tiimin (kauppakohtaisen markkinoinnin tiimin) toimesta. Mut nyt se on niinku ketjupäällikön vastuulla enemmän. [...] Mutta sitten taas se jälkimarkkinointi (uuden kaupan avauksessa), niin totta kai pyrin antamaan vinkkejä ja olemaan mukana jollain tasolla, mutta kyl se nyt vaan tässä kohtaa on ehkä enemmän siellä kauppiaan vastuulla ite tuoda sitä.” (Kesko-H1)*

*”Mut nythän tavoitteena on siis kouluttaa ketjupäälliköitä, jotta saatais sitä niinku oikeesti sitä niinku osaamista levitettyä.” (Kesko-H3)*

### **K-Ruokakauppa-sovellus**

Kauppakohtaisen liikeidean kehittämiseen on rakennettu sovellus, jonka avulla kauppiaat pystyvät suunnittelemaan ja terävöittämään kauppakohtaista liikeideaansa. Sovelluksen uusin, kolmas versio K-Ruokakauppa, otettiin käyttöön vuoden 2023 alussa, joskin sovelluksesta on käytössä vielä niin sanottu Pienin toimiva tuote (*Minimum Viable Product, MVP*). Sovellusta rakennetaan ja kehitetään parhaillaan ja sinne lisätään tietoa sekä

uusia ominaisuuksia. Sovelluksen tavoitteena on tutustuttaa K-kauppiat oman markkinansa asiakaskäyttämiseen, jonka kautta he voivat kehittää ja muokata kauppa-kohtaista liikeideaansa. Sovelluksen tärkeänä ominaisuutena on asiakaskäyttämisen tarjottaminen, jonka avulla kauppiat voivat esittää dataan pohjautuvaa tietoa helposti myös kaupan työntekijöille.

*”Toki meil on nyt siis ehkä pyrkimys siihen et sitä dataa hyödynnettäis vielä enemmän, myös tos kauppa-kohtases liikeideassa.” (Kesko-H3)*

*”Elikkä käytännös me tuodaan, et... sä pääset kattoo sitä kovaa dataa, mut me kerrotaan se, niin kun kirjallisesti. [...] vaikka että ”Suurin osa kauppiasi asiakkaista tulee Kalasataman postinumeroalueelta”. [...] Niinku tälläst, joka on niinku selkeesti ymmärrettävää. [...] ja joka ei oo enää siel datassa, vaan sä voit suoraan vaikka viedä henkilökunnalle sen.” (Kesko-H3)*

K-ruokakauppa-sovelluksessa asiakaskäyttämisen tutkiminen perustuu asiakasdataan. Sen avulla pyritään tunnistamaan eri asiakasryhmiä ja tämän perusteella tekemään asiakassegmentointia. Sovelluksella voidaan pureutua asiakkaiden ostokorien sisältöön ostoskorimallinnuksen eli ostoskoriklusteroinnin avulla. Ostoskoriklusteroinnin avulla voidaan tutkia millaisista tuotteista asiakkaiden ostoskorit muodostuvat kaupassa. Uudessa sovelluksessa asiakassegmentointi perustuu ostotottumusten kautta tunnistettuihin elämäntilanteisiin eli demografisiin tekijöihin.

Täysin kauppa-kohtaisen liikeidean ja markkinoinnin tuki ei kuitenkaan tukeudu työkaluihin, sillä vuonna 2023 K-Supermarket-ketjussa järjestettiin ”Meidän juttu” -valmennus. Valmennukseen osallistui lähes kaikki ketjun kauppiat alueellisilla ”lähipäivillä”. Valmennus oli useamman yhdeksän kuukauden mittainen ja kaksipäiväisiä lähipäiviä pidettiin useamman kerran valmennuksen aikana.

*”Meillä oli viime vuonna tota semmonen napakka, napakka tota Supermarket kauppiaille suunnattu ”Meidän juttu” koulutus, joka kesti 9 kuukautta ja se oikeestaan koko koulutus*

*keskitty siihen eri kulmista tosin, että rakennetaan niinku se voittava, siihen meidän markkinaan sopiva ja osuva liikeidea, joka viedään ihan oikeasti sit sinne myymälään, et se ei ole paperilla kahvihuoneen seinällä tai pahimmassa tapauksessa kauppiaan kansiossa.”*  
(Kauppiaas-H3)

#### **5.2.4 Mitä K-Supermarket-kauppiaat ovat tehneet?**

K-Supermarket-kauppioiden haastatteluista selviää, että kaikki haastateltavat ovat kehittäneet kauppakohtaista liikeideaa ja osa on myös päivittänyt liikeideaa ajan kuluessa. Kehittäminen kaupoissa on ollut niin strategista kuin operatiivista. Liikeideat konkretisoituvat hyvinkin käytännönläheisiin toteutuksiin ja toimintaan. On kuitenkin huomattavissa, että kauppiat pitävät asiakasymmärrystä, tiedolla johtamista, ja suunnitelmallisuutta tärkeänä osana liikeideoiden kehittämistä. Strategisella tasolla kauppiat ovat kehittäneet muun muassa kaupan asiakasarvolupauksia, markkinointistrategiaa ja taktiikoita, sekä kilpailijaseurantaa. Operatiivisella tasolla kehittäminen on näkynyt esimerkiksi kaupan henkilökunnan johtamisessa, myymälän muutoksissa ja mainonnassa sekä valikoiman kehittämisessä.

*”Me menetetään sitä viikonloppukauppaa, eli perjantaikauppa, lauantaikauppa on suhteessa meidän kokoseksi liikkeeks niinku tosi pientä. Niin me ei edes satsata siihen, vaan me satsataan siihen maanantai-tiistai-keskiviikko kaupankäyntiin. Ja sunnuntaihin. Elikkä niihin tavallaan, missä asiakkaan on helppo ja nopee tulla, ja käydä niinku tekee ne... sil ei mee kaupassa ku se 20 minuuttia, ku se tekee ne ostokset. [...] Et sit ku viikonloppu tulee, nii se menee tekee ehkä ne ostokset sinne (hypermarkettiin) ja me ollaan siitä niinku.. ihan suosiolla niinku annettu pelivaraa ja luovuttu siitä, ja satsattu markkinoinnillisesti ja muuta, niin myöskin, niin enemmän tohon alkuviikkoo. Ja se on onnistunu.”*  
(Kauppiaas-H2)

*”Kaikki tällaiset niinku kohderyhmävalinta, että kenelle me tehään ja ketkä on meidän asiakkaat. Sit oikeastaan ku ollaan tällain pienemmän pään Supermarketti, ni aika paljon valittu, että mis on ne meidän vahvuusalueet ja just sitä kauppakohtaista liikeideaa, kun me ei voida niinku syleillä kaikille kaikkea, vaan pitää valita ne tietyt keihäänkärjet, niin*

*siellä ehkä kirkastettu niitä osastoja ja minkä osastojen merkitystä, ja lähetty sieltä kyllä niinku asiakastarpeesta ja asiakassegmenteist, et ketkä on meiän asiakkaita ja mitä ne ostaa. [...] Et vaikka innostujat, et vaikka kodintarvike tuoteryhmä, mikä on niinku rajallinen Supermarketissa, niin sit vaikka nostettu sieltä esiin, että vaikka servetit on meillä sitten vähän niinku enemmän korostettu sieltä, et ku se osuu sit siihen kohderyhmään. [...] Me ollaan aika yksityiskohtaselle tasolle purettu se. [...] Toissa vuonna meiän myynnin kasvu oli joku 8%, ja viime vuonna vajaa 14%. Ja selkeesti ne meiän valitsemat niinku kohderyhmät, niinku lapsiperheet ja aikuistaloudet, niin ne kehittää paremmin. [...] Ja sitte nää tietyt keihäänkärki tuoteryhmätki niin ehkä suorittaa paremmin.” (Kauppias-H1)*

Merkittävä vaikutus kauppojen toimintaan kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin valossa on ollut Keskon luomalla K-Asiakasryhmät asiakassegmentoinnilla. Haastattelussa pyydettiin kuvailemaan kaupan markkinaympäristöä ja kaikki haastateltavat lähestyivät asiaa K-Asiakasryhmien kautta. Voidaan katsoa, että K-Asiakasryhmät ovat olleet merkittävässä roolissa kauppojen toiminnan suuntaamisessa eli kauppakohtaisen liikeidean suunnittelemisessa. Kauppiashaastateltavista kaksi on määrittänyt liikeideassaan kaupan asiakasarvolupauksia, jotka on kiteytetty lauseeseen/sloganiin. Asiakas-arvolupaukset ovat johdettuja asiakasymmärryksestä ja näin ollen osaltaan K-Asiakasryhmistä. Lisäksi toinen kauppiasta on jakanut asiakasarvolupauksia osiin, jotka näkyvät kaupan omina konsepteina. Haastatteluista ilmenee, että kauppiat hyödyntävät asiakasarvolupauksia niin kaupan sisäisen toiminnan ohjaamisessa kuin markkinoinnissa asiakkaille. Alla esitetyt sitaateissa esiintyvät lauseet/sloganit **on muutettu** haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

*”Me alotettiin itse asiassa, oisko vuosi sitten, semmoinen oma markkinointitapa kun ”Maukas-hinta”, että meil on aina alkuviikkoon tämmönen ”Maukas-hinta”, joka niin kun.. vain ja ainoastaan.. se on kova hinta, semmonen joka puhuttelee, ja sen niin kun markkinointiväylä tai keino on ainoastaan ulkomainos, tonne Ässä ja meiän tien niinku väliin, näkyvä ulkomainos, ja tuulikaappiin toinen, ja sit tota Facebook. [...] Meiän liikeideassakin yhtenä kohtana on ”Idän vikkelin lounas”, et meilt saat niinku take awayna salaatit, patongit, pizzat, kaikki, saat ne nopeesti. Et siitä on nopee napata ne. Helppo ajaa parkkiin, hakea se lounas ja lähtee. Et kaikki nää on niinku sitä, meiän mielestä sitä*

*semmosta asiakaslähtöstä ajattelua, että miten me ajatellaan siellä kaupan sisällä, sillä tavalla, että sille asiakkaalle olisi se hyvä. [...] Tuota asiakasarvoalupausta vasten, niin meidän varmaan koko liikeidean eri kulmathan on sitten varmaan kaikki asiakasarvolupauksia sillä tavalla, että jos aatellaan, että Idän paras kukkatori, Idän vikkelin lounas, Universumin parhaat piirakat, Idän paras tunne.” (Kauppias-H3)*

*”Meil on, kauppakohtainen liikeideanhan on se, että me ollaan ”Sinua lähellä”, eli ollaan kauppaa, kauppa mihin on helppo tulla, nopee tulla.” (Kauppias-H2)*

Kauppakohtaisessa markkinoinnissa kehitys on näkynyt kaupoissa esimerkiksi markkinointikanavastrategioina (vrt. yllä oleva ensimmäinen kommentti), jotka pohjautuvat liikeideaan. Voidaan katsoa, että toiminnan jäsentymisen vaiheessa etenkin markkinoinnin suunnitelmallisuutta on saatu vahvistettua ja lisättyä kaupoissa. Asiakasymmärryksen kautta kaupat ovat tunnistaneet kauppansa asiakasryhmiä, jotka puolestaan ovat ohjanneet markkinointikanavavalinnoissa ja valinnoissa, miten ja milloin eri kanavia hyödynnetään markkinoinnissa. Haastatteluista selviää, että lehtimainonta, niin kaupan omat mainoslehdet kuin mainokset paikallisissa lehdissä ovat vähentyneet ja mainontaa on siirretty digitaalisiin kanaviin. Lehtimainontaa hyödynnetään enemmän ketjun kampanjoiden sekä kansallisten juhlapyhien ja vakiintuneiden sesonkien yhteydessä.

*”Facebook on, niin kun hinta. Siellä meillä on niinku hinta se, mitä niinku tuodaan esille. Ja tota Instagram on sit enemmän sitä meidän kaupasta niinku tarinaa, sesonkeja, uutuuksia. Kerrotaan sit niinku muuta enemmän ku hintaa.” (Kauppias-H3)*

*”Me oltiin kokeiltu niinku jo oikeestaan puolta vuotta aikasemmin ennen ku alko nää Meidän juttu -valmennukset, niin jätettiin esimerkiks tää paikkakunnan perinteinen media, tämä paikallislehti.” [...] Niin siinä niinku radikaalisti vähennettiin markkinointii. Aikasemmin oli joka viikko meillä siinä mainos, niin nyt otettiinkin niin [...] et ensimmäinen printtimainos otettiinkin vasta Juhannukseen. [...] Sit otettiin vaan niin kun tämmöisiin Supersezoneihin, et just niinku Superpäivät mitkä on meidän ketjussa. Pyhäinpäivä, isänpäivä. Lähettiin niinku vaan nää Super-sezoneit niinku ottamaan printtinä. Kaikki muu siirrettiin sosiaaliseen mediaan. Facebook, Instagram. Toimii meillä oikein hyvin.” (Kauppias-H3)*

Haastatteluista selviää, että kauppiat pitävät kilpailijaseurantaan tärkeänä ohjaavana tekijänä kauppakohtaisen liikeidean suunnittelussa. Kauppiat nostavat esiin, että on tärkeää tunnistaa ja arvioida, mitkä asiat saavat kuluttajan käymään missäkin päivittäistavarakauppaketjussa ja hyödyntää tätä tiedolla johtamisessa. Yleisenä kilpailuetuna kauppiat nostavat esiin K-Supermarketin laajan tuotevalikoiman. Kun kuluttaja ei saa tarvitsemaansa tuotetta kilpailijoiden kaupasta, tulee hän asioimaan K-ryhmän kauppaan. Toisaalta haastatteluista selviää, etteivät kauppiat näe laajempaa tuotevalikoimaa itsearvoisesti takeena isosta ostoskorista – osa kuluttajista voi tulla asioimaan K-ryhmän kaupassa pelkän tarjoustuotteen perässä, jolloin kuluttajan tekemä kokonaisostos K-kaupassa jää pieneksi ja suurin osa hänen ostoskoristaan tulee kilpailijoilta.

Haastateltava 2 kertoo, että hinnalla kilpailussa on järkevää tunnistaa kilpailijoiden tuotteita, jotka vetävät kuluttajia puoleensa, ja ”ottaa hinta kiinni” kyseisissä tuotteissa, ei esimerkiksi koko tuoteryhmässä. Hän esittää, että toimimalla näin, ei tarjousten negatiivinen vaikutus kaupan katteeseen ole niin iso ja se näkyy helpommin tuoteryhmän tuloksessa ja edelleen kokonaiskannattavuudessa.

Haastateltava 3 puolestaan kertoo kaupan hyödyntävän asiakkaiden ostoskori-analysointia (vrt. 5.2.3, *ostoskoriklusterointi*) sekä eräkauppaa hintakilpailuun vastaamisessa, jotka ovat osaltaan myös kiteytyksiä yhdestä heidän asiakasarvolupaukseensa liittyvästä konseptista ”Maukas hinta” (tässä muutettu nimi).

*”Nyt huomattiin siis viime vuoden aikana, että se ostoskori rakentuu asiakkaalla niin kun paremmaks, kannattavamaks, siis tuottavamaks meille, ja isommaksi, kun siellä on semmonen pääraaka-aine. Et, jos siellä on vaikka jauheliha tai kana, tai jotain, makkara vaikka lenkki, niin se asiakas niinku rakentaa selkeesti sen korin siihen. Mut sit, jos siellä on vaikka päärynä, niin sit se niinku helpommin haetaan, sit se päärynä. Se ei samalla tavalla lähde rakentumaan.” (Kauppias-H3)*

*”Me ollaan tähän eräkauppaan lähetty tosi voimakkaasti niinku. Vuos sitte lähettiin jo siihen niinku silleen 100 lasissa ja vaan kiihdytetty nyt sitä. Nyt taas alkuvuosi, tammikuu, ihmisten, kuluttajien rahat on tosi vähissä. Nyt on taas eräkauppa nostettu niinku joulun jälkeen ihan keskiöön. Meil on siel tarjolla niinku oikeesti tosi hyvä hintasta peruskamaa [...] Siellä on K-Menu:a, hyviä tuotteita K-Menulta, tai sit me ostetaan teollisuelta eriä, semmoseen niin ku poskettamaan hintaan, et pystytään myymään ne sitten asiakkaille, asiakkaille niinku todella hyvällä hintapisteellä.” (Kauppias-H3)*

*”Keskolla on hyvät eräkauppa-konseptin materiaalit ja kaikki tämmönen on saatavissa sieltä hyvin. Ja sit heil on myöski tämmönen niinku dumppimyynti, että se maanantaisin aukee, ja sä oot vaan niinku skarppina heti siinä, niin siellä on eriä myöskin Keskolla paljon tarjolla. Ja jos ne soveltuu omaan kauppaan ja kerkeet ne sieltä napata, niin sä saat sieltäkin hyvää tukea siihen tekemiseen. Mut sitten kyllä meillä ainakin aktiivisesti niinku teollisuuden kans, koko ajan käyään keskustelua, että mitä siellä olisi, ja tarjoo vaa meille. Mut kyllä Keskolta tulee sieltä se peruspaketti, perusrunko siis siihen, että sä voit tämmöstä konseptia niin kun toteuttaa eri kokosissa kaupoissa, eri laajuudessa.” (Kauppias-H3)*

Haastateltava 3 mainitsee eräkaupan olevan yksi kaupan keinoista toimia asiakaslähtöisesti, sillä hinnan korostaminen huomioi kaupan suurimman asiakasryhmän, hintatietoiset kuluttajat. Hän nostaa myös toimintaympäristön muutosten seuraamisen olevan tärkeää – kauppa on lähtenyt korostamaan hintaa inflaation ja kuluttajien heikentyneen ostovoiman myötä. Haastateltava 2 puolestaan nostaa K-Ruoka mobiilisovelluksen kehityksessä olevan kauppakohtaisten mobiilietujen olevan potentiaalinen keino toteuttaa eräkauppaa ketterästi – erä on helppo laittaa näkyviin mobiiliin ja toisaalta nopea poistaa sieltä, kun erä on myyty loppuun.

Koska K-kaupat eivät ainoastaan kilpaile toisten ketjujen, kuten S-ryhmän ja Lidlin kanssa, vaan myös toiset lähialueella toimivat K-kaupat ovat kilpailijoita, nostavat kauppiaat haastatteluissa tärkeäksi omien erottautumistekijöiden tunnistamisen kilpailussa toisten K-kauppojen kanssa.

### 5.3 Kokemukset strategian toteuttamisesta ja strategisesta vaikuttamisesta

Tässä kappaleessa esitetään haastateltavien kokemuksia strategian toteuttamisesta ja strategisesta vaikuttamisesta. Kappaleen alku painottuu yleisiin kokemuksiin ja näkemyksiin strategian toteuttamisesta. Keskolaisten ja kauppiaiden kokemukset esitetään omina kokonaisuuksinaan selkeyden vuoksi. Alakappaleissa 5.3.1 ja 5.3.2 puolestaan käsitellään osapuolten kokemuksia strategisen vaikuttamisen valossa. Tässä Keskolaisten ja K-Supermarket-kauppiaiden kokemukset esitetään rinnakkain vertailun helpottamiseksi.

#### Keskolaisten kokemuksia ja näkemyksiä strategian toteuttamisesta

Kaikki haastateltavat Keskolta nostavat esiin, että Keskollla on tavoitteena, että kauppa-kohtaisia liikeideoita kehitettäisiin kaikissa K-kaupoissa ja liikeidean toimivuutta tarkasteltaisiin ajan kuluessa uudestaan niin uusissa kuin vanhoissa kauppapaikoissa. Keskolaisten kommentteista nousee esiin, että kauppa-kohtaisen liikeidean suunnitteleminen on ensisijaisesti kauppiaan vastuulla. Tärkeäksi nostetaan myös kaupan henkilökunnan johtaminen kauppa-kohtaisen liikeidean mukaisesti sekä kaupan henkilökunnan ottaminen mukaan suunnittelutyöhön. Henkilökunnan osallistamisella on sitouttava vaikutus ja toisaalta ideoijien määrä kasvaa henkilökunnan myötä, joka on omiaan luomaan kilpailuetua.

*”Toki jos puhutaan siitä, että jos on nyt ollut sama kauppapaikka kyseisellä kauppialla tosi pitkään ja siellä voi olla se, että se liikeidea on vähän niin kun jäänyt unholaan tässä vuosien varrella niin sitten ehkä semmoiset voi olla että toki niissä varmaan (Keskon) tahotila on, että ne tulee niinku kuitenkin mietittyä uudelleen. Mutta ainakin sitten jos tehdään jotain muutoksia, että avataan uutta (kauppaa) tai remontoidaan, niin niissä on ideana päivittää.”(Kesko-H1)*

*”Mä en nää koskaan sitä valmiina [...] vaan sitten on tärkeätä se, että sitte alotetaan sillä toimintamallilla ja katotaan, eletään sitä ympäristöä, että miten tää tässä lähtee liikkeelle*

*ja mitä pitää tehdä. Korjausliikkeitä ja niin päin pois. Elikkä kyllä me aika usein, ehkä niitä ei kaikkea tarvitse korjata, mutta aika monta asiaa korjataan.” (Kesko-H2)*

*”Jos sulla ei oo bisnesideaa, niin ei sulla oikeen oo menestymisen edellytyksiä. Eli sen takia se on niin tärkeää, että sä muodostat itselles vision siitä, että mitä tässä pitää saada aikaiseksi. Eli siinä on nimenomaan siitä kysymys, että miten erottaudutaan kilpailijoista ja sit tehdään valintoja. Jotakin tehdään, jotakin ei tehdä. Ja sitte luodaan myös tietyllä tavalla toimintasuunnitelmaa, että miten sinne päästään. Aivan strategian perusoppikirjasta. [...] Ja sitte ihmiset (kaupan henkilökunta) saadaan sitoutumaan parhaiten niin että, kyllä sillä, tässä kohtaa kauppialla, täytyy olla niinku kirkas ajatus siitä, mitä pitää saada aikaiseksi. Mutta aika hyvässä vaiheessa, tai aikaises vaiheessa, kannattaa se porukka ottaa miettimään siihen mukaan, että miten tää toteutettais. [...] Silloin sitouttava vaikutus [...] ja sitten sillä on [...] useimmat silmäparit näkee enemmän kuin yhdet silmäparit, tai 2 silmäparit, kun meillä usein on kauppiaspuolisot ja kauppiaspariskunnat siellä tekemässä.” (Kesko-H2)*

*”Ja sitten myös valikoiman osalta, että ollaan annettu enemmän vapauksii niinku kauppiaille kehittää sitä omaa valikoimaa, joka johtaa toki siihen, että me kehitytään niin kun kilpailijaa paremmin, koska meillä on niin paljon niitä kehittäjii ympäriinsä.” (Kesko-H3)*

Haastatteluista selviää, että Keskoilla pidetään kauppiaiden lisääntyntä toimintavapautta hyvänä ja kannattavana asiana, koska kauppiat pystyvät sopeuttamaan toimintaansa paikalliseen markkinaan eri tavoin, joka on omiaan lisäämään asiakaslähtöisyyttä. Näin ollen kauppakohtaisten liikeideoiden kehittäminen nähdään myös tulevaisuudessa hyväksi strategiseksi suunnaksi. Kauppiaiden toimintavapaus näkyy esimerkiksi ketteryytenä vastata nouseviin trendeihin nopeasti sekä kyvykkyytenä ”puhutellessa” eri toimilla paikallista asiakaskuntaa.

*”Ku Prime (trendikäs energiajuoma) tuli Suomeen niin nehan oli niinku aina ekaks kaikis K-kaupoissa, ku kauppiat ite kävi niin paljon sitä keskustelua tavarantoimittajan kanssa.” (Kesko-H1)*

*” Nyt on ollu... vaikka nyt... on vaikka joku tommonen mopomiitti mikä yks suppari-kauppias piti mikä sai tosi paljo kivoja kehuja. [...] Tai sit on vaikka jotaki koira-ostoskärrijä, mikä on semmonen, et joku kauppias on keksinyt vaikka että ne saa laittaa koirat ostoskärriyn.” (Kesko-H1)*

Keskon haastateltavat pitävät hyvänä sitä, että kauppiat ovat ottaneet markkinoinnissaan käyttöön eri sosiaalisen median kanavia, sillä kuluttajat seuraavat kauppiaita tänä päivänä sosiaalisessa mediassa yhä enemmän. Toisaalta Keskolta tunnustetaan myös haasteellisuus uusien sosiaalisten median kanavien hyödyntämisessä – mikäli kauppias ei itse käytä uutta sosiaalisen median kanavaa, kuten TikTokia, voidaan sen käyttäminen kokea vaikeaksi.

Kokonaisuudessaan haastateltavat Keskolta arvioivat, että osa kauppiaista on löytänyt tavan toteuttaa kauppakohtaisia liikeideoita hyvin, mutta liikeideoiden kirkastamisessa nähdään vielä paljon potentiaalia. Ymmärryksen lisäämistä siitä miksi kauppakohtaisia liikeideoita tehdään, halutaan vahvistaa. Kauppakohtaisen markkinoinnin osalta esiin nousee etenkin myymälämarkkinointi, jonka kehityksessä koetaan olevan vielä paljon kehittämistä.

*”Nyt on niinku suurin tehtävä se, että me saadaan kauppiat ymmärtämään se liikeidea ja ymmärtämään, että minkä takia he rakentavat kaupalle liikeideaa.” (Kesko-H3)*

*”Selkeemmin jotkut kaupat, on löytäneet, jos mietitään kauppakohtast liikeideaa, niin löytäneet sen, että niinku, mitä heidän kannattaa tehdä. Jos on pystynyt tarkastelemaa sit toimintaa oikeest sillai niinku, et ei oo kirjoittanut sit liikeideaa, et näin me tehdään, vaan on hypännyt vähän pois siit, mennyt vähän kauemmas, ja sit sillai, et hei, ”mikäs tää tilanne nyt onkaan”, ja sit ruvennu tarkastelee sitä ja sit ruvennu miettii niit omii toimintatapoja, toimintamalleja, siit että, mistäs näist löytyy nyt kehitettävää.” (Kesko-H3)*

*Sit ku sul oli jossain tuol se myymälämarkkinointi, niin siinä on viel yks, missä on niinku ihan hirveästi tekemistä kauppoilla. Ketjut tai niinku periaattees Kesko ja ketju, ei pysty siin myymälämarkkinoinniss.. se ei jännäl taval pysty tukemaa sitä kauppiasta, ku ei siel oo*

*kukaa tekemäs. [...] Ja sitte jos me näytetään jotain kuvia tai tehdään niinku ihan mitä vaan... niin ei se niin kun vie sitä eteenpäin. Et mä en niin kun oikee tiedä et millä tavalla sitä myymällämarkkinointii... [...] se on niin kun itse asias sellain aihe jonka kaa keskustelee niinku ketjupäälliköt keskenään. Että millä sitä sais, että kauppiaat tekisi sitä enemmän. (Kesko-H3)*

K-Asiakasryhmiä ei hyödynnetä enää uudessa K-Ruokakauppa -sovelluksessa, sillä asiakkaiden jaottelu ryhmiin ei ole yksiselitteistä vaan asiakkaat voivat kuulua useampaan asiakasryhmään. Uudessa sovelluksessa ostoskorimallinnuksen avulla on pystytty tutkimaan ostotottumuksia, jotka on pystytty yhdistämään eri elämänvaiheisiin. Keskon haastatteluista selviää, että kaksi haastateltavaa on hieman eri mieltä, miten asiakassegmentointia tulisi tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää.

*”Ne K-asiakasryhmät, ne on isketty meidän asiakkaille kerran. [...] Niin se ei kerro siitä niin kun asiakkaasta kuitenkaan, koska siihen liittyy niin monta... sä et voi sanoa suoraan että se on jotain niinku yhtä, kun se on useampaa. Ja sitte myöskin niinku se, että miten ne luokitellaan niihin ryhmiin, niin siellä on aika paljon sellaista, niin me ei olla käytetty sitä enää meidän sovelluksessa. Meidän luokittelu perustuu siihen elämänvaiheeseen. Ja sen se taas näki niinku tyyliin, että nuori pari ja sitte alaikäisiä lapsia taloudessa, ja siis tälläin, tiiätkö? Niinku sen sieltä pystyi hyvin.. että se oli.. se tuli ehkä kuukauden peräs... niinku siitä. Ja pelkästään niinku... ”based on” sun ostotottumukset. Elikkä niin kun sen vuoksi me käytetään niitä elämänvaiheita.” (Kesko-H3)*

*”Mutta kyl mä niinku koen et ne K-asiakkaat on hyvä, koska se kertoo millainen se ihminen on. [...] Ni mun mielest se on niinku tälle markkinoinnin asiantuntijana tärkein ominaisuus. Ei se, että mikä demograafinen tekijä. Nekin on niinku tärkeitä, mut jos puhutaan kuitenkin siitä asiakkaan tuntemisesta, niin mun mielestä se kysymys millainen on niinku tosi tärkeä. Että miten, mikä sitä motivoi ja mitkä on sille... mikä sen arvomaailma on ja tämmöset tavallaan niinku arvoihin perustuvia juttuja myös. Just niinku kuluttajakäyttämistä enemmän.” (Kesko-H1)*

*”Ne K-asiakkaat on niinku, no mun mielestä ne on tosi hyviä. Mä tykkään niistä. Koska tää on nyt ehkä mun henkilökohtainen mielipide, mutta tuo... me puhutaan elämänvaiheista. Niin tiedät vaikka et siel on niinku niinku lapsiperheet, eläkeläiset, aikuiset, sinkut, dinkut jne. Ja tavallaan se ei niinku kerro, että millainen se ihminen on. Että jos meillä on vaikka on niinku lapsiperhe, niin se voi olla niin kun semmoinen perinteinen läskisoosi lapsiperhettä, tai se voi olla semmoinen hienostunut, ostaa susheja ja paljon tai tälleen näin. Tavallaan se K-asiakkuudet kertoo sitten taas, että millainen se asiakas on. Ja sitten taas sit, että sitten myös kertoo niistä mediavalinnoistakin paljon paremmin, se ku vaikka pelkäättään se demograafinen tekijä, että ikä on kolmekymmentäviisi ja on kaks lasta ja asuu täällä paikkakunnalla, niin ei se tavallaan kerro, että missä medioissa hän on, ni se tavallaan... Mä käytän niitä K-asiakkuuksia tosi paljon kun puhutaan kauppiiaan kanssa siitä hänen, hänen tavallaan niin kun asiakkuuksista.” (Kesko-H1)*

Keskolaiset pitävät asiakastutkimuksia ja asiakaspalautteen keräämistä tärkeänä väylänä tutkia asiakaskäyttäytymistä sekä mitata asiakastyytyväisyyttä, ja edelleen kehittää asiakaskokemusta ketjussa. Asiakaskäyttäytymisen ja -tyytyväisyyden tutkimisen pitkä historia näkyy mittaamisen ja palautteen keräämisen jäsentyneisyytenä koko ketjussa. Kesko-laisten mukaan kauppiaat seuraavat aktiivisesti kauppansa asiakastyytyväisyyttä ja pysyvät seuraamaan hyvin muutoksia asiakaskäyttäytymisessä. Asiakasymmärryksen lisäämisessä tärkeänä pidetään asiakasdatan lisäämistä, jonka keräämisessä K-Plussa -kanta-asiakasjärjestelmä on keskeinen työkalu datan keräämiseen. Haastatteluista nousee kuitenkin esiin, että asiakasymmärryksen kautta tehtävän asiakassegmentoinnin ajatuksen jalkauttamista kauppoihin ei pidetä aina yksiselitteisenä.

*”Se on... todella (huokaa) haastavaa siis... öö.. se että me... täältä Keskest jos meil on.. on niinku se data olemassa ja me sanotaan niin kun kauppiaille, että sun täytyy keskittyä vaikka näihin tiettyihin asioihin... se sanoo mulle: ”Minä palvelen kaikkia” (vastustavalla äänensävyllä). [...] Niin... siin on.. hahahah... siin on tota... ehkä... tällaisia niin kun... ajatusmallieroja vielä, vielä niinku täl hetkel, että mitä se tarkoittaa niin kun, että me tunnustetaan meidän asiakkaat ja, ja jos me palvellaan jotain tiettyä asiakasryhmää paremmin ja minkä vuoksi me palvellaan sitä paremmin.” (Kesko-H3)*

Keskolla tärkeänä pidetään kauppiaiden kyvykkyyttä tunnistaa mitkä ketjumarkkinoinnin osat hyödyttävät kauppaa parhaiten. Asiakasymmärryksen kautta kauppaakohtaisessa markkinoinnissa voidaan etsiä uusia kulmia esimerkiksi kampanjointiin, jolloin ketjumarkkinoinnin kampanjointia voidaan vahvistaa kaupan asiakaskunnalle paremmin sopivilla tuotteilla. Tällöin hyödyt kauppaakohtaisesta markkinoinnista ja ketjumarkkinoinnista saadaan yhdistettyä. Ketjumarkkinoinnin ja kauppaakohtaisen markkinoinnin yhdistämisen haasteellisuus kaupan nopeasti muuttuvassa arjessa kuitenkin tunnistetaan Keskoissa. Tähän haasteeseen vastaamisessa kauppaakohtaisen liikeidean yhdistäminen kauppaakohtaiseen markkinointiin katsotaan olevan tärkeää.

*”Ei kannata tehdä niinku niin sanotusti ”tårta på tårtaa” (ylimääräistä, päällekkäistä), vaan, vaan tässäkin kohtaa ajatusmallisesti sillä tavalla, et otetaan ketjumarkkinoista kaikki irti, mitä siitä saadaan. Sitte höystetään siitä päälle omalla kaupallisella markkinoinnilla. Niin silloin se malli toimii niinku parhaalla tavalla.” (Kesko-H2)*

*”Et kun me tunnistetaan meidän asiakkaat. Me tiedetään silloin, siinä kohtaa, että mitkä ketjun kampanjat vetoaa meidän asiakkaisiin. Mitkä kampanjat mun kannattaa laittaa massaan. Ei vaan, että isketään sinne aina niin uuteen vuoteen perunasalaatit ja nakit, koska ne on aina laitettu.” (Kesko-H3)*

*”Elikä vaikka jos me mietitään, että Kesko tekee omaa markkinointia, ketjumarkkinointii tai muuta. Siinhän me pystytään suunnittelemaan periaatteessa vuosikello. Mut kauppojen maailma on niin elävää ja siel saattaa vaihtuu niin kun asiakaskunnat. Varsinki täs PK-seutu vaihtuu asiakaskunta ja ehkä vaihtuu sellaset, että niinku yhtäkkiä siellä on jotku Primet (trendannut energiajuoma), ja sit sun pitää oikeest olla siinä. Toki sellasii teemois hyvä olla ja me pyritään tukemaan siis täs teemotuksessa. Eli mitä markkinointihan antaa kauppiaille käyttöön sen, missä on juhlapyhii ja et millä tavalla sit kannattais niin kun käyttää ohjenuorana tukemaan sitä omaa markkinointii, niinku sitä ketjun markkinointii, että ne kulkis niinku käsi kädessä. Mutta henkilökohtaisena kokemuksena kauppiaiden kanssa työskennellen niin kovin moni ei sitä meil tee.” (Kesko-H3)*

*”... (kauppaakohtaisen markkinoinnin ja kauppaakohtaisen liikeidean yhdistämistä) ei tehdä vielä niin hyvin, miten voitais tehdä Kesko-tasolla. Että varmasti siihen pitäisi laittaa vielä lisää paukkuja, että saatais omia vahvuuksia tavallaan tuotua niinku esiin siinä markkinassa paremmin.” [...] Sekin on niinku taas niin kauppiasta kiinni, mutta välil voi olla että se liikaa sortuu siihen että vaan... tarjous-ajatteluun, että ei uskalleta tehdä semmoista brändäävää tai inhimillistä niinku tavallaan. [...] Tavallaan totta kai jos sun tavallaan liikeidea on se, et sulla on parhaat tarjoukset niin sit totta kai se on sitä tarjous vetoista se markkinointi, mutta... mut jos tavallaan sun liikeidea on se et, vaikka Suomen paras asiakaskokemus tai palvelevin lähikauppa tai, tai paras kalatiski tai paras leipä osasto tai mitä ikinä. Et tavallaan sä tuot sen sit, tai miten sä tavallaan tuot sen niinku sit siinä omassa markkinoinnissaan niin se on niin kun vaikee prosessi. Et, et se ei oo sitä että sä tuot sen niinku hinnan siihen, että hei nyt meil on kala, lohi hyvään hintaa niin ei se tavallaan kerro et sul on niinku kaupungin paras kalatiski. [...] Et se vaatii myös vähän niinku rohkeutta ja ajattelua myös siihen kautta markkinointiin, että miten sen tuo. (Kesko-H1)*

Keskolla haasteeksi tunnustetaan kuitenkin kampanjoiden suuri määrä ja se, miten kauppiat pystyvät tehokkaasti nostamaan kampanjoita esille myymälässä. Sisäistä tehokkuutta lisänneiden sähköisten hintanäyttöjen käytössä nähdään haasteeksi se, etteivät näytöillä esitettävät kampanjat erotu tarpeeksi. Normaalihintaisen tuotteen hinta esitetään näytöllä mustalla ja kampanjatuotteen hinta on korostettuna punaisella sekä pienellä tarjous -tekstillä. Haastatteluista selviää, ettei punaisella korostettu kampanjahinta kiinnitä asiakkaiden huomiota. Tämä vaatii kauppiaalta kampanjoiden selkeämpää esittämistä esimerkiksi merkitsemällä kampanjatuotteet näkyvämmiin tai siirtämällä tuotteet massa-alueille. Kampanjoiden esiin tuomisessa näkyy osaltaan haaste, jonka kauppaakohtainen markkinointi asettaa ketjuliiketoiminnalle: kauppiaiden toteutukset kampanjoiden esiin nostamisessa voivat vaihdella, jolloin ketjutasolla kampanjoiden vetoamista asiakkaisiin on vaikea analysoida. Myymälämarkkinoinnissa asiakasymmärryksen paremmassa hyödyntämisessä nähdään Keskolla mahdollisuuksia kehittyä. Yksi haasteltavista kauppiasta on ratkaissut haasteen hyödyntämällä mainostelinettä tarjousten esittämisessä, joka on ollut toimiva ratkaisu. Hän sanoo, että perinteiselle tulostetulle mainokselle on yhä paikkansa mainonnassa.

*”... se että millä tavalla niinku sen kauppiaan pitäis tehdä eri taval töitä, jos se haluaa jotain tarjoustuotetta myydä oikeesti, ni kylhän sen täytyy niin kun...ööh.. merkitä se paremmin.”  
(Kesko-H3)*

*”Ja sitte toine asia on se, että missä se myy niitä tuotteita. Sehän on niinku... monelle kaupalle... ne sanoo, että.. öö.. meillä on joku kampanja ja ei se liikkunut yhtää. No se on yhel feissil (face:lla) ja pystysuunnas hyllys. Sil on tollain (näyttää käsillä pientä aluetta) tila. Aika jännä! (korkeammalla äänellä). Sen takia meil on vaikee tulkita myös kaikkii raportteja, kun me ei tiedetä, et millä tavalla sitä on myyty siel kaupassa. Mut tää on niinku ehdoton sellai mahdollisuus.. kaupaille. Et kun me tunnistetaan meidän asiakkaat. Me tiedetään silloin, siinä kohtaa, että mitkä ketjun kampanjat vetoaa meidän asiakkaisiin. Mitkä kampanjat mun kannattaa laittaa massaan. [...] Ei vaan, että ei.. isketään sinne aina niin uuteen vuoteen perunasalaatit ja nakit, koska ne on aina laitettu.” (Kesko-H3)*

*”Ja muutenkin on ehkä nyt huomattu, et kun meillä on tää sähköinen hinnannäyttö, niin hinnannäytöt on aika pieniä. Samalla tavalla ei saada tota.. öö.. näkyvyyttä sille tarjoukselle tai hyvälle hinnalle. Toki se on punainen väritykseltään, mut se jää aika vaatimattomaks. Niin sit kun laittaa ihan myymälässä niin kun perinteisen..öö.. julistekirjot.. kirjottimella tehdyn niinku ständin siihen.. A2:sen ständin, niin tota... se myy joskus ihan pelkätään se ständi. Et kyl mä niinku nään perinteiset.. Öö tuota tavatkin on nyt huomattu, että mitä enemmän me ollaan menty digitaalisuuteen.. öö.. someen, muihin juttuihin, tähän... tätäki hommaa, niin... Se perinteinen yllättäen sieltä sitte niinku nouseekin ja puhuttelee että.. Me ollaan oikeastaan lisätty nyt vaan sitä, sitä tota.. tätä.. tämmöstä huomio, niinku... sanoisin että se on semmosta... huomio tai herättelymarkkinointia, myymälämarkkinointia nimenomaan.” (Kauppias-H3)*

### **K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia strategian toteuttamisesta**

K-Supermarket-kauppiat kokevat, että kauppakohtaista liikeideaa ei kannata lähestyä liian monimutkaisesti vaan ikään kuin pilkkoa ajatus liikeideasta kaupan eri osastoille ja pohtia miten se konkreettisesti näkyy osastolla. Kauppiat nostavat esiin, että toteutukset kaupassa voivat olla yksinkertaisiakin asioita, jotka parantavat asiakaskokemusta.

*”Sun pitäis tavallaan pilkkoo se pienempään osaan ja ottaa sieltä kaupasta yks tai kaks juttuu, eikä niinku mieltä koko kaupaa kokonaisuutena, koska sit se on todella vaikee niinku hahmottaa ja pitää niinku se fokus tavallaan siinä. Ja sitte se on ehkä helpompi tehdä niin, et sä jokaselle osastolle teet sen oman. Että mennään tavallaan siihen, et se on osastokohtanen. [...] Et vaikka maitokaapissa, että ”Sinua lähellä”, niin se tarkoittaa sitä, että meillä on vaikka tietyt jokku jugurtit, mitä ostaa lapsiperheet, ne on sijoitettu niin, että ne on helppo ottaa sieltä hyllystä vaikka. Ihan siis tämmösiä yksinkertaisia juttuja.” (Kauppias-H3)*

*”Myymälässä jotain penkkejä ja tällaisia niinku pieniä ja maltillisia niin kun, mutta ehkä lämmittäviä sitte.” (Kauppias-H1)*

Keskon tarjoama kauppakohtaisen markkinoinnin tuki ja työkalut on koettu hyödylliseksi, ja kaupat ovat sen myötä kirkastaneet ajatustaan, miten kaupan markkinointia kannattaa toteuttaa. K-Asiakasryhmien ja muiden segmentointiperusteiden käyttö markkinoinnin segmentoinnissa on koettu lähtökohtaisesti hyödylliseksi. Hyötyä kauppiaat ovat kokeneet saavansa esimerkiksi mediavalintoihin, markkinointiviestien kohdentamiseen, valikoimansuunnitteluun ja jonkun verran kampanjointiin. Kauppiaiden kokemukset asiakasryhmien hyödyllisyydestä ja siitä mihin tarkoitukseen niitä voi käyttää kuitenkin eroavat toisistaan jonkun verran. Kauppiaiden markkinoinnillisesta tietoudesta kertoo kuitenkin tietoisuus siitä, että K-Asiakasryhmien mukaisesti asiakkaassa voi korostua useamman kuluttajatyypin piirteet. Näin ollen kauppiaat pitävät tärkeänä, että etenkin markkinointiviestinnän kohdentamisessa hyödynnetään K-Asiakasryhmien lisäksi myös muita segmentointitapoja, kuten demografista segmentointia. Haastatteluista selviää, ettei ole-massa olevaan K-Asiakasryhmä segmentointiin voi tukeutua liikaa, ja että asiakassegmentointia tulisi uudistaa.

*”No joo, se on vähän semmosta. Että, et siis K-markkinointi kautta esimerkiks sä pystyit tekee niin, et sä lähetät vaikkapa nautiskelijoille jotaki tiettyjä juttuja. Ja, ja huomioitit ne, mutta tota.. mää muutamit kokeilin tälleen, mut ei, ei se, ei ne niinku kantanut oikeastaan mitään hedelmää että. [...] Mä koen, et enemmän, et nii.. ne.. ne tota.. ne ohjaa ehkä sitä valikoimaa enemmän ja vähä sitä kampanjointii.” (Kauppias-H2)*

*”Siit on varmaa 5-6 vuotta, ku se (K-Asiakasryhmät) on muistaakseni tehty. Et voi olla jopa jo enemmänki. [...] Siis ne ryhmähän menee limittäin, et sul on niinku tyyppi, voi olla vaikka kolmessa eri ryhmässä. Se voi olla tiedostava, se voi olla vakiintunu, se voi olla nautiskella. Se voi olla periaattees kaikkia niitä. [...] Tämmönen lokeroiminen on vähä haastavaa, ku ethän sä niinku.. se on ihan sama kun muutenkaan ihmistä ei voi laittaa johonkin lokeroon. [...] En mä koe oikeastaan, että sillä on niinku mitää annettavaa meillä tähän K-ryhmän niinku tavallaan.. meiän kaupan omaan tekemiseen, muuta kuin se, että sä tiedostat itte, että semmonen, ne ryhmitykset on olemassa, ja et sä voit jotenkin muokata sitä omaa kaupan tekemistä niitten mukaan.” (Kauppias-H2)*

*”... sehän pitää vielä niinku tiedostaa, et kaikki eivät ole yhtä vaan, että niinku ihmisissä niinku montaa eri...” (Kauppias-H3)*

*”... meilläkin niin tota.. öö.. ihan säännöllisesti niin käyään tota... Qlikistä (Qlick Sense -analytiikkatyökalusta) läpi ne.. läpi tuota ne.. nimeomaan niinku, et mistä postinumeroalueelta meillä vaikka vähenee asiakkaat tai, tai tota mistä ne lisääntyä tai muuten että.. Et sieltä saa hyvää, hyvää niin kun taustaa si.. niinku ja selittää.. monesti, että selittäviä tekijöitä sille, et minkä takia näin mennään. Ja kyl sieltä saa ihan herä.. herätystä itselleen, et hetkinen, minkä takia vaikka tämä, tämä alue nyt tai tämä ryhmä asiakkaista nyt alkaa niinku hiipua tai... tai tota.. joku kasvattaa.” (Kauppias-H3)*

*”... mä voin kohdistaa niinku meiän parhaille tai tärkeille, tai sitten potentiaalisille, niinku se viesti niinku voi olla vähän yksilöllisempi. Riippuen kenelle se menee, et meneeks se kaikille vai haluunko mä palkita vaan meidän parhaita asiakkaita vai haluunko mä houkutella niitä kilpailijana, niin siinä se kyl toimii tosi hyvin. (Kauppias-H1)*

*”Et ainut mikä siel K-Markkinoinnissa K-Asiakkuuksien luokittelussa on semmoinen yks pikku ei nyt bugi, mutta tavallaan sellainen, et ku siel on lapsiperheasiakkuudet, Niin sä et pääse kiinni, et se on niinku 0-16v se lapsi. Tai vai 0-18? Niin se viestihän ei oo mitenkää niinku sama. Et sä haluaisit vaikka niinku saada sen vaippaperheasiakkaan sieltä kiinni, niin sähän et saa sieltä K-Markkinoinnin kautta, ku sä et pysty rajaamaan. Et sit kiva, et jos sul on niinku kuustoist vuotiaat lapset ja sulle tulee niinku että ”Hei, nouda Libero yllätys*

*kaupalta”, niin silleen et... Hahaha... et siel, siel sen pitäisi niinku mennä vähän niinku... tarkempaa.” (Kauppias-H1)*

*”No... kyllä ne on jollain tavalla hyödyllisiä, mutta ei niitä voi mun mielestä mustavalko-  
sesti kattoa, että harvahan on pelkästään innostuja tai harva on pelkästään perinteinen  
tai, tai mukavuudenhalunen, että.. Meilläkin on mukavuudenhaluiset on suurin, suurin  
tuota asiakasryhmä ja, ja tuota... ja silleen, mutta... Näkisin, että kaikissa meissä on var-  
maan myös vähän niitä kaikkia, että... Että, et niinku niitä pitää varmaan ehkä osata vä-  
hän sitten, sitten tulkita. [...] Niit on varmaan käytetty sillon ihan alussa, paljo aktiivisem-  
min kun ne tuli ja olivat uusia ja siitähän on jo monia vuosia aikaa.” (Kauppias-H3)*

Haasteena markkinoinnin kohdentamiselle ja tiedolla johtamiselle kauppiaat nostavat esiin kuitenkin tunnistamattoman myynnin. Tunnistamattoman myynnin osuus kasvaa, sillä yhä useampi kuluttaja käyttää puhelintaan maksuvälineenä, muttei tunnistaudu samalla kanta-asiakaskortillaan. Tunnistettava myynti tulee K-Plussa-kortilla tunnistautumisen kautta. K-Plussa-data toimii K-Asiakasryhmien asiakasdatana, jolloin se myös vaikuttaa segmentoinnin toimivuuteen. Haasteena tunnistautumisessa on se, ettei K-plussa korttia pysty yhdistämään Apple Wallet:iin, joka olisi kätevä tapa pitää K-plussa korttia mobiilissa. Android pohjaisilla laitteilla K-plussa-kortin saa lisättyä mobiililaitteen lompakkoon. K-plussa-kortti löytyy K-ruoka-sovelluksesta, jonka kautta se on luettavissa viivakoodin avulla niin itsepalvelu- kuin palvelukassoilla. Fyysisellä K-Plussa-kortilla tai fyysiseen maksukorttiin yhdistetyllä K-Plussalla tunnistautuminen onnistuu maksupäätteellä. Haasteena tunnistautumattomuudessa on myös se, että tarjoustuotteet ovat usein juuri K-Plussa-kortilla ”lunastettavissa”, jolloin tunnistautumaton asiakas ei saa tarjouksia käyttöönsä. Toisaalta haastatteluista nousee esiin, että sama haaste on myös toisilla päivittäistavarakaupan kilpailijoilla.

*”Et toki se (asiakasryhmät) perustuu Plussa-kortin käyttöön että... että tota... Onhan siellä niinku valitettava se, että siel.. on kuitenkin vielä aika iso osa se, et ne muut, muut asiakkaat, sitte jotka ei ne.. oo niinku Plussa.. Plussa-kortin käyttäjiä.” (Kauppias-H3)*

*”Nythän plussa-kortin saa jo qr-koodilla, mutta kuitenkin.. tommonen 25-vuotias, joka pitäis olla meidän tulevaisuuden asiakas ni.. ei se vaa.. se maksaa sillä kännykällä ja ei, ei, ei sillä oo sitä korttia, kun meillä, meillä on tota... tarjoustuotteet ja muut on aika pitkälti sen kortin takana, niin sit ne jää saamatta ja myös sitä myötä ollaan sitten kalliita paikkoja.” (Kauppias-H2)*

Kauppiaiden haastatteluista nousee esiin, että asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen mittaamista pidetään haastavana. Kauppiat seuraavat ja analysoivat aktiivisesti Hymy-palautetta ja NPS-mittausta. Näitä pidetään sinällään hyvinä kanavina asiakaspalutteen keräämiseen ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, mutta kauppiat kuitenkin kokevat, ettei edellä mainittujen avulla pysty aina tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä asioita tulisi kehittää. Palautejärjestelmien ohella tärkeänä asiakaslähtöisyyden lisäämisen keinona kauppiat toki nostavat asiakaspalvelun myymälässä. Asiakasymmärrys ei luonnollisesti pohjaudu pelkkään dataan, vaan asiakkaiden palvelemisen kautta saadaan suoraa palautetta.

*”Se (asiakaslähtöisyyden mittaaminen) on hirveän hankala ollut [...] et onhan sul tällaset niinku myynti ja asiakastyytyväisyys ja näin, mutta miten sä niinku, että onnistuaks se kassapalvelu tai joku muu, niin sitä mä aina välillä yrittänyt kehittää siihen kaikkee, että, miten sä niinku mittaisit sitä vielä konkreettisesti. Että siinä on paljo tekemistä vielä.” (Kauppias-H1)*

*”5 minuutin välein voi tulla (järjestelmän kautta palautetta), että todella huonoa, töykeetä asiakaspalvelua. Kukaan ei tervehti. Ja seuraavassa palauttees on et hienoo, et kaikki tervehti [...] se on niinku melkoinen taitolaji niinku lukee.” (Kauppias-H2)*

*”No kyllähän me saahaan sitä tuota.. asiakastyytyväisyydestä. Siellähän on paljon, meillä on vapaat kommentit siellä HYMY-palautteista. Meidän palautejärjestelmästä. Ylipäätään ihan päivittäisestä niinku kommunikoinnista ja keskustelusta. Myyjät keskustelee paljon asiakkaitten kans. Me keskustellaan kauppiaskumppanini kanssa paljo asiakkaitten kans. Sieltä tulee yllättävän paljo.” (Kauppias-H3)*

*”Meil on kuitenkin paljo vielä sitä potentiaali ympäriällä, jota, jota, joita me ei saada niinku tietää mistään. Ei noista, noista tota.. noista tota.. niin, niin tota... johtamisen työkaluitakaa. [...] Vaan se tulee pikemminkin sitä mututuntumalla, siä kaupassa olemalla että.”*  
(Kauppiaas-H2)

Kaikki kauppiaat ovat vähentäneet perinteisten markkinointikanavien käyttöä ja siirtyneet käyttämään digitaalisia markkinointikanavia enemmän. Perinteisten markkinointikanavien käyttö nykypäivänä koetaan lähtökohtaisesti kannattamattomaksi, joskin julistelineiden vaikuttavuus koetaan edelleen hyväksi perinteisenä kanava. Kauppiaat eivät koe, että kaupan valinnat markkinointikanavista olisivat olleet suoranaisesti seurausta kauppakohtaisen markkinoinnin tuesta ja koulutuksesta, vaan valinta on lähtenyt omasta ”aloitteesta”. Haastatteluista myös ilmenee, ettei uusien sosiaalisten median kanavien, kuten TikTokin, käyttämistä markkinointikanavana koeta helpoksi, mikäli kanavaa ei henkilökohtaisesti käytä.

*”Mä en oo mikään vannoutunu niinku printtimainonnan ystävä koskaan ollukaan, niin ehkä tää (median) murros on ollut itselle helpompi hyväksyä, et oon käyttänyt jo aikaisemmin niinku digitaalisia kanavia. Mutta toki ehkä nytte tällä hetkellä noitten markkinointikanavien niinku pirstaloituminen on niinku se haaste ja se löytää, et missä ne meidän asiakkaat on ja mikä viesti heivät tavoittaa ja mikä on niinku sen taktisen (taktisen markkinoinnin) osuus. Aika hyvän esimerkkinä, joku TikTokki, että ku mä en käytä TikTokia, ni sit se on niinku vaikee, vaikee kanava itselle ottaa haltuun.”* (Kauppiaas-H1)

*”Siis jotkut radiot ja TV ja muut, niin se on niin pirstaloitunut tänä päivänä se kenttä, et se on ihan turha haaskata rahaa niinku sinne enää. [...] Ja printti ihan sama juttu. [...] Jakelukustannukset alkaa olla jo niin kalliita, et sun ei kannata enää mitään suoramarkkinointii jakaa.”* (Kauppiaas-H2)

Itse myymälää kauppiaat pitävät erittäin tärkeänä markkinointikanavana ja kertovat, että pienilläkin ratkaisuilla voi vaikuttaa asiakaskokemukseen.

*”Kyl mä oon sitä mieltä, että markkinointi ja parasta markkinointia on se, että kauppa on kunnossa ja henkilökunta on hyvää ja palvelevaa. [...] Et kauppa pitää itessään olla se markkinointiväline. Ei mikään ulkoinen markkinointi.” (Kauppias-H2)*

Esiin nousee myös, että K-Ruoka-mobiilisovellusta markkinointikanavana pidetään hyvänä. Kauppiat käyttävät sovelluksessa etenkin asiakkaille lähetettäviä push-viestejä. Sovelluksen kehittämistä pidetään tärkeänä.

*”Tänä ja ens vuonna ni lisätään entisestään mobiilietuja ja niitä. Esimerkiks Suppariketjulle tulee tänä vuonna ensimmäisenä käyttöön niin omat, pelkästään Supermarketketjun omia mobiilietuja. Eli, eli tavallaan se markkinointi tulee oleen tulevaisuudes ihan sitä kautta.” (Kauppias-H2)*

*”Ja ite oon, tosi aktiivisesti käytän siis K-Markkinoinnin työkaluja, ja teen kauppaakohtasii lähetyksiä, ja push viestejä ja... teen niihin kaikkiin omat bannerit ja muut..” (Kauppias-H1)*

### **5.3.1 Ei-pakottavat vaikuttamiskeinot**

Keskon ei-pakottava vaikuttaminen tapahtuu useissa eri kanavissa, joskin haastatteluiden perusteella on tunnistettavissa viisi tärkeintä kanavaa ei-pakottavaan vaikuttamiseen:

1. Suunnitteluryhmät
2. Kauppiaskokoukset ja alueelliset tapaamiset
3. Koulutukset ja valmennukset
4. Ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit
5. Henkilökohtaiset tapaamiset

Haastattelujen perusteella niin Keskolaiset kuin kauppiat ovat samaa mieltä siitä, että ”fyysiset” tapaamiset ovat paras keino ideoiden ja ajatusten vaihtoon, kun taas etäyhteydellä tapahtuvat tapaamiset toimivat paremmin valmiiden suunnitelmien läpikäyntiin sekä järjestelmiin liittyviin koulutuksiin.

Keskon haastatteluista selviää, että kauppiaisiin vaikuttamisessa tärkeimpänä pidetään kykyä perustella omia näkemyksiään ja annettavaa tukea. Perustelun tärkeimmiksi keinoiksi nostetaan hyvä valmistautuminen, asioiden selkeä ja ytimekäs esittäminen sekä esimerkkien antaminen. Esimerkki toisesta kauppiasta toimii usein hyvänä vakuuttamisen keinona. Haastatteluista selviää, että lähtökohtana annettavalle tuelle on haastatteluvien mielestä aito halu tukea kauppiaita toiminnan kehittämisessä, ja että Keskon asiantuntijoiden antama tuki ei pakota kauppiaita toimimaan juuri asiantuntijan esittämällä tavalla. Tuki voi ajoittain keskittyä hyvinkin konkreettisiin asioihin, joihin kauppialla ei esimerkiksi ole resursseja perehtyä. Tärkeänä pidetään sitä, että ymmärtää kauppiaan tarpeet tuelle. Yhdelle kauppiaille tarjottava tuki voi kohdistua ikään kuin ”pistoina” yksityiskohtaisiin asioihin, kun taas toiselle kauppiaille tuki voi näkyä asioiden suhteuttamisessa isompaan kuvaan, esimerkiksi ketjun toiminnan kontekstiin. Asiantuntijoiden roolin kuvataan olevan usein ikään kuin konsultointia. Kauppiat kuin Keskolaiset puhuvat *sparrauksesta* – Keskon työntekijöiden rooli koetaan kauppaakohtaisen liikeidean kohdalla *sparraajaksi*. Keskolaiset kuvaavat, että luottamuksen saamiseksi paras tapa on käydä kaupassa vierailulla. Hyvän ilmapiirin luominen koetaan tärkeäksi.

*”Tai tavallaan mitä mä koitan ite tavaallaan tuoda se, että menee just sinne kauppaan ja sit siellä niinku keskustelee ja kauppiaan kanssa ja tavallaan koittaa luoda semmoisen niinku ilmapiirin ja tunteen siihen myös ihan niinku sille kauppiallekin, että hei, että mä oon tässä niinku sun tukena.” (Kesko-H1)*

*”Siis sellaset esimerkit. Hyväksi havaitut, toimivat, jos mä pystyn näyttää hänelle lukui, että, tääl tehti tällänen juttu. Täällä ruvettiin vaikka kohdistaa toimenpiteet nyt vaikka nuoriihi aikuisiihin ja sit mitä siel tapahtuu myyntien suhteen. Jos mulla on tälläst dataa näyttää niin se on myyty jo. [...] Joskus sen pystyy niinku ihan puhumallaki, mutta ei aina. Ja toi on niinku paras tapa, ehdottomasti, et sulla on niinku oikeesti eläviä esimerkkejä siitä. [...] Monesti mä saatan sanoa, että soita sille kauppialle tai soita tälle kauppialle.” (Kesko-H3)*

*”... mä voin tuoda sit semmoista tukea, että hei, että, tiedätkö mitä tämä luku tarkoittaa, koska aina kun puhutaan vaikka että miten joku kehittää, niin sitten pitää aina vähän mieltä että miten se mitataan ja myös sitten tämmöistä niin kun ihan konkreettista, että mitä tämä luku kertoo. [...] mä voin tehdä semmoisen yhteisen niin kun Kesko -näkömyksen ja tavallaan tuoda ne niinku siihen vertailuun, tavallaan siihen kauppaakohtaiseen tekemiseen.” (Kesko-H1)*

Haastatteluista selviää, että Kesrolla on myös huomattu tarve muuttaa viestimisen tapaa kauppaakohtaisista liikeideoista. K-Supermarket-ketju on huomioinut tämän kouluttamisessa, jossa viimeisin suurin kauppaakohtaiseen liikeideaan liittyvä valmennus oli nimeltään ”Meidän juttu”.

*”Liikeidea alkaa ole jo kirasana monelle. Mä en välttämät ittekkää tykkää käyttää sitä niinku sillee. Että käyttää enemmän sit vaikka et: ”No, mikä on teidän oman kaupan toimintamalli tai toimintatapa?” Supermarket ketjussa käytetään ”Meidän juttu”, tälläst termii. Et koska sitä on niinku paukutettu ja se on liikeideana tuotu silloin pakottamalla, niin se ei niinku enää ehkä palvele, ku se antaa sellaset vilunväristykset.” (Kesko-H3)*

### **Suunnitteluryhmät**

Suunnitteluryhmät koetaan niin Keskolaisten kuin kauppiaiden keskuudessa hyväksi paikaksi kehittää toimintaa. Suunnitteluryhmä koetaan myös paikaksi, mikä mahdollistaa dialogin Keskon ja kauppiaiden välillä. Keskon haastatteluista ilmenee, että suora palaute ja kriittisyys kauppiailta on toivottua, jotta kehityshankkeita voidaan perustella koko kauppiaskentälle. Suunnitteluryhmätyötä ei siis ainoastaan koeta tiedon jakamiseksi Kesko-kauppias akselilla, vaan tietoa, ideoita ja kokemuksia jaetaan ryhmissä aktiivisesti myös kauppiaiden kesken. Tätä pidetään Kesrolla olennaisena tapana saavuttaa luottamusta kehitettävistä asioista koko kauppiaskentässä. Kesko valitsee suunnitteluryhmistä kauppiaita, jotka osallistuvat eri pilottihankkeisiin. Pilottihankkeet koetaan hyväksi keinoksi testata uusia ideoita ja konsepteja. Toisaalta nousee myös esiin, että yksikertaisempia ideoita voidaan lähteä kokeilemaan ilman varsinaista pilottihanketta. Tällöin testaus

käytännössä, eli kaupoissa, voidaan toteuttaa nopeastikin. Etenkin kauppiaiden haastatteluista on tulkittavista, että pilotteihin osallistuminen on mielekästä ja motivoivaa.

*”Nii sehän on sellanen joka herättää heti luottamusta sille porukalle, koska, koska tota taas sitte se yhteistyöhän ei voi olla sellaista että, että me pidetään täällä nyt kuvaannollisesti kuukausittain kokouksia ja kauppiat tulee kuuntelemaan meidän esitykset ja nykyttelee, ja, ja tota kaikki lähtee sieltä sitten niin kun pois. Me tarvitaan sitä että käydään aktiivista, kriittistäkin, niin kun puheenvuoroa siitä, että mitä, mitä pitää saada aikaisin (aikaiseksi), miten asioita pitää tehdä? Eli sillä tavalla me tarvitaan aktiivisia ja, ja myös sanon näin, että kriittisiä kauppiaita.” (Kesko-H2)*

*”Ja siin on ehkä vähän sellasel näköalapaikalla, että näkee mitä tapahtuu missäki.” (Kauppias-H1)*

*”Et siinähan sillä tavalla suunnitteluryhmätoiminta on mielekästä, että sä oot niinku aina pikkuisen niinku edellä. Et nehän on tulevia konsepteja, et me niitä sparraillaan, niitä konsepteja.” (Kauppias-H3)*

*”Kyllä minäkin oon suunnitteluryhmästä lähteny.. sillä tavalla, että on joku harakan varvas kirjoitettu ja seuraavana päivänä esittelen asian täällä kaupalla ja se lähtee siitä tullille. Että todellakin ihan oikeesti. Siitä saattas idea poikia niinku hyviä asioita. Muutenkin niinku se kokeilu on kyllä hirveän tärkeätä, että eihän kaikki mee todellakaan maaliin eikä ne onnistu, mutta kokeilun kautta. Joku aina onnistuu.” (Kauppias-H3)*

Keskon haastatteluista nousee esiin, että osallistujamäärältään pienempi suunnitteluryhmä koetaan toimivammaksi kuin suuri. Pienemmässä suunnitteluryhmässä keskustelun avoimuus ja suoran palautteen saaminen kauppiailta koetaan helpommin saavutettavaksi.

*”Todella avointa niin kun yhteistyötä ja keskustelua ja... ja ihan niinku mielettömän, mielettömän rehellistä, sellasta niinku suoraa ja pidän siitä todella kovasti. Sitten on toinen suunnitteluryhmä, joka on vähän tällainen ehkä perinteisempi, jossa on sitten mukana*

*enemmän kauppiaita ja enemmän Keskolaisia. Ehkä joku 25 henkeä. Jäykkä. Mmm... En tiedä tuleeks sieltä todellisia mielipiteitä. Mutta ihan hyviä pointteja ja sitten kauppiailta suoraa palautetta Keskolaisille.” (Kesko-H3)*

*Kuunnellaanko suunnitteluryhmässä kauppiaiden mielipiteitä?*

*”Meil on kyllä ainaki semmonen suunnitteluryhmä, että hyvin avoimesti käydään asioita läpi ja kyllä Keskon puoleltakin tuleviin esityksiin, mitkä tuntuu jo siinä vaiheessa, että ei, tää pittää jättää pöyälle, että ihan turha lähteä viemään johtokuntaan tätä niin... tai muutenkaan eteenpäin, niin me sanotaan se kyllä ihan suoraan. Ja.. Kyllä se niin kun näin on, että sitten sitä ru.. rupeevat miettimään siinä, että joo kyllä tää vaatii nyt jotain muuta tai sitten tää lopetetaan. Että jotkut hankkeet on jäänyt siihen ihan, siihen suunnitteluryhmän niinku tilaan, että niitä ei lähetä ees niinku viemään sitte minnekään päin että.. tai jotkut niinku keskeytetään ihan raakasti, että.. Kyllä pystyy vaikuttamaan.” (Kauppias-H3)*

### **Kauppiaskokoukset ja alueelliset tapaamiset**

Tiedonjakoa Keskon ja kauppiaiden välillä sekä kauppiaiden välillä keskenään, tapahtuu niin informaalisti kuin formaalisti. Kauppiaskokoukset ja alueelliset tapaamiset, kuten kokemustenvaihtoryhmät toimivat formaaleina tiedonjakamisen paikkoina, kun taas informaalista tiedonjakamista tapahtuu usein puheluiden tai kauppiaiden itse järjestämien tapahtumien kautta.

*”Meil on täällä.. kyllä me.. meillä on pari vaikka aluetapaamista, omaa, siis ei ketjun tekemiä. [...] Mut, mut se on myös sitä, että se, se vaatii sitä aktiivisuutta ja, ja eihän... Kyl se vähän tahtoo olla, varsinkin tuo koronankin teki vielä sit sen, että, et kaikki kaupat on vähä omassa poterossaa, omassa poterossaan. Ja tietysti jokaisella kauppialla oma joku luottotyyppeille ne soittaa ja pyytää, kysyy neuvoo.” (Kauppias-H2)*

Keskolla kauppakohtaisen liikeidean kehittämiseksi kokemusten jako nähdään sinällään kannattavaksi, mutta haasteellisena pidetään etenkin kokemustenvaihtoryhmiä, joissa kauppiat tulevat maantieteellisesti samalta toimialueelta. Kauppakohtainen liikeidea

pitää luonnollisesti sisällään liikesalaisuuksia, jolloin esimerkiksi kilpailijasta erottautumisen tekijöitä ei haluta jakaa muille.

*”Ja kyllä me ollaan sit.... sellaisiakin malleja sitten toteutettu, että meillä on tällaisia pieniä alueellisia kokemuksenvaihto ryhmiä, joissa kauppiaat on keskenään ja sitten johdetusti käydään läpi, läpi niitä asioita, et mitä, mitä kauppakohtaisissa liikeideoissa on ja muuta vastaavaa. Mutta siinä mä näen pienen haasteen meillä koko ajan, että pitää aina muistaa se, että sillä toiminta-alueella, öö, aika usein toimii useampia K-kauppiaita. Eli ne on myös toistensa kilpailijoita ja, ja kyllä mä ymmärrän sen että siellä, siellä tota ei niinku kaverille... kilpailijakaverille halua kertoa kaikkia niitä juttuja että millä mä meinaan erottua susta.” (Kesko-H2)*

Kauppiaat pitävät kokemustenvaihtoa muiden kauppiaiden kanssa tärkeänä ja esimerkiksi Meidän juttu -valmennuksessa juuri ideoiden vaihtoa toisten kauppiaiden kanssa pidettiin hyvänä asiana. Haastatteluista kuitenkin selviää, että kun kaupalla on muita K-ryhmän kauppiaita lähellä kilpailijana, ei kokemuksia kauppakohtaisen liikeidean kehittämisestä ole miellyttävää jakaa.

*”No siel ”Meidän juttu” -valmennuksel joo, mut muuten sitten aika vähä.” (Kauppias-H1)*

*”...niissä nimenomaan oli hirveän arvokasta se kollegoitten niin kun kollegoitten kanssa ajatustenvaihto ja keskustelu, ja ilta... ilta tota.. istumiset ja muut. Sit myöskin vapaamuotoiset, että jossa, jossa pääsi niinku keskustelemaan että.. että tota... koin ne kyllä tosi arvokkaaks.” (Kauppias-H3)*

*Jos ajattelee tota niin kun liikeidean.. öö.. käsittelemistä niin kun muiden kauppiaiden kanssa, niin koetko että siitä, että ei oo ihan suoranaisia kilpailijoita.. öö.. vieressä, niin koetko, että se on ehkä helpompaa käydä?*

*”Koen ehottomasti. Ja ymmärrän vaikka pääkaupunkiseudun tai tiheästi vaikka Tampereen seudun kauppiaita jotka on.. kilpailevat siis samoista asiakkaista samoilla alueilla niin tota.. ja oon heidän kanssaan keskustellukki, että se on.. paljon... Se ei oo läheskään*

*niin avointa eikä semmoista niinku.. antaavaa (antoisaa?) niinku toiselle että... nimenomaan, että kyllähän sä haluat pitää sun omat vahvuudet ja, ja tämmöiset niin kun.. asiakaslähtöisyysasiat omanasi, millä sinä ne asiakkaat saat sinne kauppaan.” (Kauppias-H3)*

### **Koulutukset ja valmennukset**

Keskolainen kuvaa tapaansa kouluttaa seuraavasti:

*”Ite tykkään käyttää... ku mä niinku aina kerron sen teoriaosuuden siinä mun osuudes... et tavallaan on niinku kolme asiaa mitä kantsii tuoda omassa tekemisessä aina esiin on niin, kun taktinen, brändillinen, ja inhimillinen teema.” (Kesko-H1)*

Haastatteluista selviää, että kauppiaiden mielipiteet Keskon koulutuksien hyödyllisyydestä vaihtelevat. Koulutuksien sisältö on se tekijä, mikä vaikuttaa kokemukseen hyödyllisyydestä. Myös kokemukset Meidän juttu -valmennuksen hyödyllisyydestä vaihtelevat:

*”Kyllä mä koin sen hyödylliseksi, että... pitkä.. pitkään tehnyt tätä kauppias hommaa puolison kanssa ja, ja tota aina kuvittelee, että kyllä minä osaan ja ei tartte tulla neuvoo, mutta, mutta tota.. kyllä se herätteli hirveen hyvällä tavalla ja herätteli nimeomaan siihen, että hei voitaisko tätä tehdä nyt vähä toisesta näkökulmasta ja ajatella tätä vähä niinku boksen ulkopuolelta ja.. Ja ennen kaikkee sai kollegoilta.. valtavan hyviä vinkkejä ja vertaistukea ja.. Se, se oli kyl hyvä. Kyllä koettiin hyväksi.” (Kauppias-H3)*

*”Me otettiin tämä niinku ennen noita koulutuksia käyttöön, mutta myös siellä koulutuksessa käytiin näitä kyllä läpi sitten, että sai oikeastaan hyvää vahvistusta sitten koulutuksesta silleen, että hei me ollaan tää aloitettu jo aikaisemmin, me on sitä tehty ja tää on ihan just hyvä juttu. Näin me jatketaankin. Että tuli semmonen hyvä vahvistus.” (Kauppias-H3)*

*”Paras anti ”Meidän jutun” koulutuksella oli varmasti se, että kollegoitten kaa tuli vaihetuu niinku ideoita ja näin, mut itse koulutuksesta en nyt saanut mitään uutta ihan rehellisesti.” (Kauppias-H1)*

Kauppiaiden aktiivisuudessa osallistua kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin Teams -koulutuksiin on myös ollut eroja. Osa on käynyt liikeidea läpi enemmän ketjupäällikön tai aikaisemmin olleen kauppakohtaisen liikeidean tukihenkilön kanssa. Tukihenkilön tuoma tuki kauppiaille koettiin hyödylliseksi. Kauppiat kokevat, että tällainen tukihenkilö olisi hyvä olla nykyäänkin, sillä ketjupäällikön aika tai osaaminen ei riitä kauppakohtaisen markkinoinnin syvälliseen kehittämiseen.

*”No en.. mä en oo kyl nähnyt. Varmaan oo osallistunut niihin koulutuksiin... Hheeh... Et mä oon vaan käyny sen just sen yhen ihmisen kaa, jonka... joka lähettiin siit liikeideasta ja sitte.. käytiin sitten markkinointisuunnitelmaa.” (Kauppias-H1)*

Esiin nousee myös kauppiaan oma ajankäytön priorisointi. Etenkään pienemmässä kaupapaikassa kaikkiin koulutuksiin ei ole aikaa osallistua kaupan arjen keskellä. Suuremmissa kaupapaikassa, jossa henkilökuntaa on enemmän, pystyy kauppias keskittymään kaupan kehittämiseen enemmän ja näin ollen osallistumaan myös koulutuksiin enemmän.

*”Mulla on 45 ihmistä töissä, iso piste. Ja pystyn sitä myötä tälle luottamustehtäviä ja tekee kaikkea, mut sitte ku sul on, on Suppari, jonka, jonka tota.. tai varsinkin viel ku menään Marketti (K-Market) puolelle niin, ku sul on kauppa jossa on 10-15 työntekijää ja kauppias hoitaa itte, tuuraa osastot ja, ja pitää, tekee kirjanpidot, ja hoitaa laskujen maksamiset (haha, pientä naurua) ja sit pitäis vielä hoitaa niinku tavallaan sen oman kaupan kehittäminen ja markkinoinnit ja, ja, ja tota K-Netin seurannat ja muut nii, kyl, kyl jostai on pakko luopua. Näin se vaan ikävä kyllä...” (Kauppias-H2)*

*”... totta kai kauppias aina haluaa kauppaa kehittää, koska sitä myötä tulee vasta tulosta, ja sitä myötä aina myyntii pitäis tehdä. Mut sitte kaikki semmotteet, mikkä itse kokee, että ei, ei tästä nyt oo mitään, niinku niin sanotusti muuten hyötyä, ni ne tahtoo jäädä sitte pois, välistä.” (Kauppias-H2)*

## **Ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit**

Haastattelevat kauppiaat pitävät Keskon luomia kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin ohjeistuksia sekä itseopiskelumateriaaleja kattavina, mutta nostavat myös esiin, ettei kaupan arjessa ole aikaa perehtyä kaikkeen. Kuten koulutuksiinkin osallistumisessa, kauppiaat arvioivat ohjeistuksien tai itseopiskelumateriaalien hyödyllisyyttä itselle. Joustavuutta itseopiskelun ajoittamiseen antaa tallenteet koulutuksista, mutta kauppiaat kokevat, että itselleen tärkeiden asioiden etsiminen tallenteista on työlästä, jonka vuoksi se usein jää tekemättä.

*”Ainakin meiän kohdalla. Niin tota.. hirveen vähän katsotaan niitä niinku jälkeenpäin ja mä oon antanut tästä suunnitteluryhmässä palautettakin tonne, jotka K-Netin kanssa.. tota.. toimii ja tänne näitä.. tänne näitä tallenteita, niin kun suunnittelevat ja tekevät ja järjestelevät niitä, että... kannattaa miettiä, että mitä, mitä niihin tallenteisiin sitten laiteetaan että.” (Kauppias-H3)*

*”No itelläni ei oo kyllä aikaa. Heheheheh. Ihan rehellisesti. Joo. Se on monta muutaki.. tekijää.. mut siis kyl mä nyt aina käyn kattomas, et ainut mikä aina sit välillä annan palautetta että... että siinä on varmaan joku kaunis ajatus, et siellä on jälkikäteen joku video, mutta että aina kaikista se on se kirjallinen materiaali tai pelkkä esitys, että mä en jaksa mitään videoita ruveta kattelee ja ettii jotain kohtaa 13 minuuttia, missä se kerrotaan se niinku... Että sit, jos et sä kerkeä niin, niin, niin en välttämättä sitten jälkikäteen käy katsomassa.” (Kauppias-H1)*

Haastatteluista ilmenee, että K-netissä olevien ohjeistuksien ja itseopiskelumateriaalien määrä on suuri, mutta niiden etsiminen on työlästä.

*”Ja sit on tietenki näit kaikkii koulutusmateriaaleja löytyy niinku vaikka kauppakohtasesta liikeydeasta ja markkinointisuunnitelmasta ja näistähän löytyy sitten K-Netistä. [...] No edelleen se on yhtä sekava et.. et mä en tiä haenks mä niinku ohjeista vai tiedotteista, et se on aina niinku se ensimmäinen jo, että mihin se... kyl sielt lopulta löytää, mutta aina miettii onks tää nyt ohje vai tiedote? Heheheh” (Kauppias-H1)*

## **Henkilökohtaiset tapaamiset**

Tässä henkilökohtaisiksi tapaamisiksi käsitetään niin ”fyysiset” kuin etäyhteydellä tapahtuvat tapaamiset, jotka ovat kahdenkeskeisiä kauppiaiden ja Keskon välillä. Kauppakohtaisen liikeidean kehittämisessä kauppiaiden ja ketjupäällikön tai liikkeenjohdon neuvonväliset henkilökohtaiset tapaamiset ovat kauppiaiden mielestä tärkeitä. Fyysiset tapaamiset ovat kauppiaiden mielestä parhaita, mutta myös Teams -tapaamiset toimivat. Puhelimen ja sähköpostin välityksellä tapahtuvaa yhteydenpitoa ei pidetä hyvänä keinoa kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin kehittämisessä.

*”No... kyllä määhän koen, että meil on ollu esimerkiks ketjupäällikön kanssa liian vähän henkilökohtaisia tapaamisia, että minun mielestä.. yksi kerta vuodessa ei riitä siihen, että, et olisi niin kun... kiva vaikka niinku 3 kertaa vuodessa edes, et kävisi niinku, kävis tämmöissä kvartaaleissa vaikka tai 4 kertaa vuodessa niinku kävis tälleen niinku... kävis tota.. silleen aina. Mut tietysti heillä on isot alueet. Ja tota ei varmaan kerkee ja sitten on, on tietysti niitä paikkoja, jossa on paljon isommat tulipalot, että tarvii niinku olla paljon enemmän niissä, et ei kerkee.” (Kauppias-H3)*

*”Kyllä siitä saa siitä face (face-to-face) niinku tapaamisesta kuitenkin enemmän kuin vaikka.. no Teamsihän nyt korvaisi varmasti aika hyvin niitä, mut sit tämmönen sähköposti.. sähköpostikirjeenvaihto tai puhelu niin... öö.. Eihän se ole sama asia. Eikä siitä saa niin paljon.” (Kauppias-H3)*

*”Mut ehkä sillä tavalla toivois, että niinku.. et kuitenkin niinku pari, kolme kertaa vuodessa niinku pystys istuu alas ja kattomaan, et hei, et miten sun mielestä niinku tässä nyt menee ja sitte miten meidän mielestä menee että. Et semmonen niinku. Että palautetta ehkä, jos sais sit kuitenkin. Ku eihän kauppias oikeastaan saa sitä palautetta mistään niin.” (Kauppias-H3)*

Keskon pienentyneiden markkinointiresurssien myötä etenkin kauppakohtaisen markkinoinnin tukihenkilöä kaivataan takaisin.

*Ja sit tosissaa sit sillon, ku oli.. ketjul oli se..öö.. markkinointi.. kauppakohtaisen markkinoinnin henkilö, niin hän on käyny kaupan tai ollaan pietty Teamsis sparrilla hänen kaa ja...*

*Se oli tosi hyvä.” (Kauppias-H1)*

*”... et niinku hyvä tuki tuli. Et hän.. sehän oli tosi, siel oli tosi.. yks henkilö, joka tästä niinku sparras kauppaohjasta markkinointia ja sitten osas näitä mediakanavavalintoja tehdä niin, nythän.. sit nyt sellasta niinku henkilöä ei ole, niin se on iso, iso huo... tota noin ni puute, koska sitten taas ketjupäälliköille kenen kaa me muuten sparrataan liikeidea ja markkinointisuunnitelma, niin ei heidän niinku osaaminen välttämättä niinku tai ei niin kun... vaikka into ja halu auttaa olisi, niin tavallaan se osaaminen.. siitä mistäkin kanavavalinnasta, niin ei ole niinku.. ei se oo helppo.” (Kauppias-H1)*

*”se oli käyny kattomassa vaikka meidän kaikki Instat ja Facebookit, ja Google arvioinnit, ja sit se oli niinku arvioinu meidän Qlikin kautta ja sitten sano, et no tol.. tän tyylist vois olla ja ton tyylistä tolleen, ja tällästä te näköjään teettekin että... et sä sait niinku siitä omasta työstäs palaute... palautetta ja sit sä sait niinku ideoita, et mihin suuntaan sitä vois lähtee viemää niin..” (Kauppias-H1)*

### **5.3.2 Pakottavat vaikuttamiskeinot**

Tärkein pakottava vaikuttamiskeino K-ryhmän ketjuliiketoiminnassa on ketjusopimus, jossa määritetään K-kauppioiden sekä Keskon velvoitteet ja roolit. Haastatteluista selviää, ettei kauppaohjasten liikeideoiden kehittämisessä ole juurikaan käytetty pakottavaa vaikuttamista, vaan vaikuttaminen on suurimmalta osin ei-pakottavaa. Esimerkiksi ketjusopimusta ei ole täytynyt muokata kauppaohjaisen liikeidean -strategian myötä. Suoranaisesti kauppaohjaiseen liikeideaan liittyvä pakottava vaikuttamiskeino on kauppaohjaisen liikeidean pakollisuus osana vähittäiskaupan takausta. Kauppaohjainen liikeidea tulee suunnitella uuden kaupan perustamisen tai kaupan remontoinnin yhteydessä, tai kun uusi kauppias aloittaa liiketoimintansa. Tämä on kuitenkin merkitykseltään melko pieni pakottava vaikuttamiskeino.

*Sit.. ja se tuli jo sillan, ku meki ollaan tää tehty 2018 niin 2017 loppuvuonna jo sitte se kauppaohjainen liikeidea oli esimerkiksi meidän, meidän tota tavallaa... niille... tai*

*vähittäiskauppojen takauksen niinku, se, se liitettiin jo niinku osaksi sinne. Eli, eli tehtiin uusii paikkoihin tehtiin jo se silloin. (Kauppias-H2)*

*”Elikkä se on vähä käytännös sellanen puoli pakoit... pakottava. Niinkun jos haluaa kauppias sen uudistuksen. [...] toki siin on aika pieni se vaa... vaade... Niinku että eihän se tarvi ol... mitenkään täydellinen. Mut että.. sanotaan, että se suunta ois.” (Kesko-H3)*

Vaikkei kauppakohtaisen liikeidean kehittämisessä ole suoranaisesti käytetty pakottavia vaikuttamiskeinoja, voidaan haastattelujen perusteella huomata ketjun toiminnassa olevan ikään kuin kirjoittamattomia sääntöjä siitä, mitä on ”pakko” tehdä. Vaikuttamisen luokittelemista ei-pakottavaksi tai pakottavaksi on joidenkin asioiden kohdalla vaikea määritellä, sillä kauppiat voivat kokea pakottavuuden eri tavoin. Toiselle kauppiaille asia voi tuntua pakottavalta, kun taas toiselle asiassa ei ole pakottavuutta ollenkaan. Haastatteluista selviää, että kokemus pakottavuudesta voi liittyä myös siihen, kokeeko kauppias saavansa hyötyä tehtävästä asiasta. Tällöin myös ei-pakottava vaikuttaminen voi näyttäytyä kauppiaille pakottavana. Tätä voisi esimerkiksi verrata yliopisto-opiskeluun. Luennot ovat lähtökohtaisesti vapaaehtoisia, mutta niissä käydään usein läpi tenttien kannalta olennaisia asioita, jotka auttavat suoriutumaan hyvin tentissä. Jos luennoista ei koe saavansa tenttiin kuitenkaan hyötyä, voi osallistuminen tuntua ikään kuin pakottavalta.

*”Raa’asti sanottuna täällä pystytään tekee aika paljon niin kun asioita, jota kukaan ei hyödynnä. Koska kauppias on kuitenkin oma yrittäjänsä ja jos ei se koe saavansa siitä rahallista hyötyä, niin hän ei sitä tee.” (Kesko-H3)*

*”... et kyllä se niinku meiän maailmas menee niin, et, että ei tota... ei Keskolta paljon niinku apua ja neuvoja. Si.. sieltä tulee siis asioita mitä pitää tehdä. Aina tullut. Joskus jopa vähä liikaaki.” (Kauppias-H2)*

Haastatteluista ilmenee, että siinä missä suunnitteluryhmät ovat yhteistoiminnan keskeinen alusta, ja toiminnassa korostuu ei-pakottavat vaikuttamiskeinot, toimivat

suunnitteluryhmät myös Keskon pakottavan vaikuttamisen kanavana. Kauppiat kokevat pakottavan vaikuttamisen olevan sitä vahvempaa, mitä strategisemmasta kehityksestä on kyse.

*”Aika monet asiat tulee kyllä tuolta Keskon ylimmältä johdolta ja sit ne tuodaan alaspäin ja.. sitte, sitten.. no vaikkapa markkinointi, et kyllähän se niinku... K-Markkinointi on jo miettinyt sen etukäteen, et miten, miten tota, miten Keskoa markkinoidaan tuodaan esiin, ja sit se esitellään niin, et se tullaa.. tuodaan Suppareille ja, ja, ja tota sitte näytetään niinku, et me pystyttäis siihen vaikuttaa, mutta todellisuudes ne kaikki ideat ja muut on tehty aikaa sitte. [...] ehkä jotakin asioita kysellään ja neuvoja ja voidaan jotain asiaa muuttaa, mutta aika paljon tulee myöskin annettuja tekijöitä, tekijöitä nois suunnittelu-ryhmissä.” (Kauppias-H2)*

*”... se on selkeästi tämmönen niinku.. strateginen suunnitteluryhmä, et siellä puhutaan niinku isommasta mittakaavasta ja pilotoidaan isoja hankkeita, että meneeks nää läpi ketjun ja, et se siellä ei sellaista niinku päätös... sillä suunnitteluryhmä ei oo niinku mitään niinku päätösvaltaa...” (Kauppias-H1)*

Strategisissa kehityshankkeissa voidaan esimerkiksi suunnitella ketjunlaajuisia investointeja. Kauppakohtaisen liikeidean kehittäminen itsessään ei ole vaatinut investointeja kauppiailta, vaan investoinnit ovat liittyneet esimerkiksi asiakaslähtöisyyden kehittämiseen koko ketjussa. Investointien suunnittelussa on Keskon edustajien lisäksi K-kauppiaiden joukostaan valitsevia edustajia. Näin ollen olennaista pakottavuuden arvioinnissa on se, pystyvätkö kauppiat vaikuttamaan Keskon/ketjuyksikön päätöksiin suunnittelu-ryhmien kautta.

Keskon haastateltavat kokevat, että yhteistoiminnassa kauppiaiden kanssa ilmenee luonnollisesti eriäviä mielipiteitä ja asioista voidaan antaa kritiikkiä. Suora palaute kauppiailta koetaan kuitenkin tärkeäksi siinä, että asioita voidaan kehittää niin, että ne palvelisivat koko ketjua. Keskolaiset kokevat, että periaatteellista vastarintaa on hyvin vähän ja että lukuihin perustuvalla argumentoinnilla vastustusta saadaan vähennettyä.

Haastatteluista ilmenee, että kuten yleensäkin, muutokset aiheuttavat yleensä jonkin näköistä vastustusta – joskus enemmän ja joskus vähemmän. Ilmapiiiri kanavassa koetaan Keskona kuitenkin yleisesti todella hyväksi.

Asiakaslähtöisyyteen liittyvä merkittävä pakottava investointi on ollut sähköiset hinnannäytöt, jotka kauppiaat itse investoivat kauppaansa. Tämä investointi oli pakottava koko K-Supermarket ketjulle.

*”Ja nyt, kun on yhdessä hyvin mietitty, ennakkoon, ja, ja niin kun pystytään perustelevaan, että miks näin kannattaa tehdä. Niin se kyllä vä.. hälventää sitä niin sanotusti, tämmöstä niinku periaatteellista vastustusta. No okei, aina voi olla joku joka ajattelee sillä tavalla, että, että mä oon yrittäjä, mä päätän ainoastaan mun yrityksen asioista ja niin päin pois. Ihan fine. Kyllä on, on niinku hyvä periaate. Mutta sit on pakko joskus palata juurille myös, että aikanaan kun sä oot tullu tänne yrittäjäksi niin sä oot laittanut nimesi ketjusopimukseen, joka, joka asettaa tiettyjä velvoitteita sitten myös niissä tilanteissa, kun nähdään että on järkevää tehdä näitä, näitä tota investointeja. Elikkä sillä tavalla kyllä, kyllä niinku totta kai on, ja, ja varmasti on, on niinku erilaisia mielipiteitä vähintäänkin niissä tilanteissa. Mutta niitä on vähemmän kun... ikinä kuvittelis. [...] Perustelu ja sitte tässäkin kohtaa kuitenkin loppujen lopuksi numerot puhuu puolestaan.” (Kesko-H2)*

*”Niit tehään hyvin vähä, niitä pakottavia. Mä en oo itse kokenu, että, että siellä olis niinku mitään sellasta lopullista vastarintaa. [...] Ja kyllähän niinku Kesko on laskenu sen... niinku et millä tavalla se hyödyttää ja niinku todennu sen et se on kannattava investointi kauppiaille. Että... ehkä siinäkin, niinku sit mitataan vähä sitä luottamusta Kesko kohtaan. Toisil kauppiail on enemmän ja toisil vähemmän. Sellaista se on.” (Kesko-H3)*

Kauppiaiden vastuulle jäänyttä investointia sähköisiin hintanäyttöihin voidaan haastattelujen perusteella pitää onnistuneena pakottavana vaikuttamiskeinona. Haastatteluista selviää, että kauppiaat pitävät sähköisiä hintanäyttöjä hyvänä investointina. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, ettei pakollisuus ole merkittävästi vaikuttanut kanavan ilmapiiiriin negatiivisesti.

*”No mä oon kyl aina... must ne on hel.. tosi hyvät. Et en ikinä vaihtais takasi, että.. et se on kyl lisännyt niinku merkittävästi sitä asiakkaan.. et, et kaikki hintavirheet niinku poistu niinku yhdessä yössä, kun ne vaihdettiin ni.. heheh.” (Kauppias-H1)*

*”Onko kauppiaat velvoitettuja tekemään tiettyjä toimenpiteitä tähän niinku asiakasläh- töisyyden lisäämiseksi?”*

*”Ei, ei pysty sanomaan suoraan noin, että olisi pakotettuja tekemään jotakin, jotakin tuota toimenpiteitä, mutta kyl me odotetaan sitä, että kauppias tekee kaikkensa paran- taakseen asiakastyytyväisyyttä. Elikkä sitä ei oo sillä tavalla niinkun määritelty, että mitkä on jotku minimi tekemiset tai, tai tota noin muut vastaavat. No okei, on siellä tietysti jotaki, jotaki tota ketjuvalikoimaan sitoutumista ja niin päin pois. Ja se tarkoittaa vaan suomeks sitä, että kun kerran yhdessä hankitaan tavaroita niin, niin sehän ei onnistu, jos ei niitä sitten porukalla pidetä kaupoissa ja niin päin pois. Niin tän tyyppisiä on mitä odotetaan että porukat tekee.” (Kesko-H2)*

*”Mutta kyllä, tulee tällaisia ja tän tyyppisiääki, niin kun, niin sanotusti investointivelvoit- teita, mutta erittäin tarkan ja huolellisen mietinnän kautta.” (Kesko-H2)*

Myyvälämarkkinoinnissa investoinnin DS-näyttöihin teki puolestaan Kesko. Voidaan katsoa, että pakottavana vaikuttamiskeinona tässä yhteydessä on se, että Kesko varaa ketjun mainonnalle tilan näyttöjen käytössä. Kesko varaa oikeuden myydä tavarantoimittajille mainostilaa näytöissä. Kumppanuuden hyvän ilmapiirin vaalimisesta kuitenkin kertoo se, että kaupoille on varattu oma tilansa. Rajoitteena kauppaakohtaiselle mainonnalle DS-näytöissä on kuitenkin se, ettei mainostettavat tuotteet saa olla kilpailevia ketjun mainonnan kanssa. Keskon haastatteluista kuitenkin selviää, etteivät kauppiaat kykene hyödyntämään näyttöjä kauppaakohtaiseen mainontaan tehokkaasti, jonka vuoksi ketju ohjaa tällä hetkellä näyttöjen käyttöä. Keskoissa on tunnistettu tarve kehittää työkalu, jolla kauppiaat voisivat hoitaa laaja-alaisemmin kaupan eri markkinoinnin tehtäviä. Tällä hetkellä työkaluja eri markkinoinnillisten tehtävien mukaan katsotaan olevan liikaa.

*”Elikkä... me lähdetään ohjaamaan sitä täältä ylhäältä päin, sen vuoksi, että se kauppias ei niin kun oo käytännös kykeneväinen hyödyntää niitä DS näyttöi, jotka on kalliil rahal kaikkiihin kauppoihin viety. Niin tota niist ei saada sitä potentiaalia mikä niist ois niinku otettavissa.” (Kesko-H3)*

*”Niil on liikaa kaikkii (sovelluksia ja järjestelmiä). Me ollaan kehitetty niin paljon asioita eri yksiköis tääl. On ihan liikaa kaikkee niinku mitä ne joutuu mieltii ja ajattelee. Ja missä mä ny tein sen ja missä mä tein tän. Pitäis tuua yhen sateenvarjon alle. Ja siint sitte niiku toiminnallisuuksien mukaa jaotella. Ja siint periaattees yhel kirjautumisel, yhtee sovellukseen sä pääset.. tekeen niit kaikkii toimintoi. Näinhän se ois niinku kauppiaan kannalta kaikkein järkevin ja paras.” (Kesko-H3)*

Kauppiaiden kokemuksissa DS-näyttöjen hyödynnettävyydestä ilmenee tyytymättömyyttä. Selkeä paikka missä kauppiaat kokevat pystyvänsä hyödyntämään näyttöjä on kaupan palvelutiski. Itse ohjelmaa, millä näyttöihin laitetaan mainoksia, pidetään yksinkertaisena. Näyttöjen vaikuttavuudesta toivottaisiin tutkimusta ja kehittämistä siinä, miten näyttöjä voisi hyödyntää paremmin.

*”... että ainut, et niinku palvelutiski on se oikee paikka... mis ne on.. niinku puoltaa paikansa ja mihin itekin niinku luontevasti tehään sitä sisältöä. Mut et jotenkin niinku tonne muualle kauppaan, niin niitten oma hyödyntäminen niin on aika niin kun nolla. Että mä en oikein keksi tonne myymälän kiertoan, et mitä mä sit sinne lisäisin ja mihin kohtaan ja... et siel nyt pyörii sit ne ketjun myymät mainokset että... Et... ja sitte taas toisaalta en mä nyt siihen oo hirveesti tullukaan mitään tukea ketjun puoleltakaan, että miten hyödynnät niinku digi näyttöjä. [...] tämä on helppo ohjelma, mut sitten enemmän ei oo esteenä se ohjelma helppous, vaan niinku ajatusten vähyys. Mikä on niinku.. hahah.” (Kauppias-H1)*

*”Se näkyvyys ehkä niinku kuitenkin hukkuu sitte loppujen lopuksi, et pitäisi olla ehkä niinku useampi.. niin kun useamman näytön kokonaisuus, et siit tulis niinku vaikuttavampi siitä niinku mediapinnasta. Että vaikka niinku tiätsä 3 tai 4 näyttöä panimo osastol vierekkäin ja sit sulla ois vaikka jotain niinku, et sä pystyt synkassa laittamaan, niin sit se*

*on niinku näky.. nyt sulla on se yks näyttö siellä ja toinen täällä ni.. se niinku se vaikuttavuus on aika pieni.” (Kauppias-H1)*

*”Mulla ollu Zetan (Zeta Display) kautta oli, oli jo näyttöjä ja, ja mä jo siis... alunperinkin sitä jo sanonut, et eihän, eihän niitä näyttöjä... en mä tiedä katokko sinä ku käyt kaupassa, mutta väitän, että 90% asiakkaista ei kato koskaan niitä. [...] Edelleenkin on samaa mieltä. Siis ne DS-näyttöhan oli ainoa, ainoa keino millä (mitä?)... Tai siis se oli jo alunperinkin selvä, minkä takia niitä laitettiin, niin se oli se, et Kesko saa tavarantoimittajalta nyhdettyä niistä rahaa.” (Kauppias-H2)*

*”Palvelutiski on ainoa mikä on palvelutiskin takana, ku se kiinnittää niinku heti sen huomion. Ne on silmäkorkeudella, mut suurin osa noist näytöistähän on tuolla katonrajasta vähän alapuolella, ni ei niitä kukaan kattele.” (Kauppias-H2)*

*”Musta ne on... on tuota vajaa käytöllä. Sillä tavalla, että... tai ehkä, ehkä asiakas ei kiinnitä niihin huomiota, koska niihin ei kiinnitä enää itsekään huomiota. Alussa ne niinku tuntu, että ne toimi ja alussa tehtiin sinne omaa sisältöä. Sen verran mitä siihen pystyt tekemään.” (Kauppias-H3)*

*”Se on ehkä nyt jotenki.. Vähemmän on tehty siihen omaa, välillä tehään. Ei oo systemaattista, mutta.. mutta tota... pitäsi varmaan tehdä vaan enemmän. Mut en tiä. Siis hirveen kiva ois kuulla, et onks siitä vaikka tehty jotain nyt.. öö.. tämmöstä tutkimusta, että miten asiakas, huomaako asiakas sen tai miten se reagoi siihen.” (Kauppias-H3)*

Varsinaista sanktiomallia Kesrolla ei ole pakottavana vaikuttamiskeinona. Ketjusopimukseen on kirjattu asiat, mitkä ovat velvoittavia, ja eri toiminnoille on asetettu tavoitetasoja. Keskon pakottavat vaikuttamiskeinot korostuvat, mikäli kauppa on Keskon tukitoimien piirissä.

*”...niissäkään meillä ei ole varsinainen se, että meil on niin kun heti ensimmäisenä sanktiomassa niitä, vaan meillä on sellainen toimintamalli, että me, me halutaan niin kun ensinnä herättää, että hei ootko huomannut, että tässä on tämmöinen tilanne, että, että tota noin kattotaas kimpassa mitä tälle voidaan tehdä. Ja, ja, ja tota ryhdytään toimenpiteisiin.*

*Sitten on tietysti tärkeitä, että ne toimenpiteet tehdään ja, ja jos ne suunnitellaan, tehdään, toteutetaan, saadaan aikaiseksi muutosta, ja, ja niin päin pois, että se on niinku ehkä enemmän semmoinen niinku sanktio malli” (Kesko-H2)*

Pakottava vaikuttaminen peilaantuu tällöin myös vaatimuksen kehittää kauppakohtaista liikeideaa. Yksi kauppias nostaa esiin, että kauppakohtaisen liikeidean -strategian johtaminen on johdonmukaista, mutta vaatimustaso liikeidean tasosta eri kaupoilta vaihtelee.

*”... sit ku on tälläsii kauppoja, jotka on.. ööö.. pienemmän pään liikevaihdoltaan, niin sitte se saattaa niinku tarkoittaa niinku Keskon päästä jotain tiettyjä tukitoimia. Ja tota niin, nii ei oo vaihtoehtoja. Hahahah” (Kauppias-H1)*

*”Niin sanotusti, että... että se... Ja mielelläni siis teen ei oo mitään... mä ymmärrän nyt kauppakohtaisen liikeidean ja strategian ja... et miks tätä hommaa tehään... mutta tota, sitte kun on sellassii.... öö no vaikka siellä ”meidän juttu” -valmennuksella, kun meitä on kaikki kaupat ja osa ei oo niinku samassa taloudellisessä tilanteessa, että he ois niin sanottuja tukipaikkoja, niin se vaatimustaso vaihtelee Keskon puolesta, niin tota... [...] Et, et tavallaan siellä ei ole vipuvartta sitten kuitenkaan niihin kaikkiin kauppoihin.” (Kauppias-H1)*

*”... varmaan se on johdonmukaista, mutta se ei varmaan oo sit niinku... se ei oo tasapuolista ehkä. Ku mä just vaikka kerran tätä liikeidea asiaa mun ketjup... tai meidän ketjupäällikön kaa keskusteltii ja, must tuntu et, et me tehään paljon ja tehdään näitä aika, aika syvällisesti, ja sit mä kysyin et, et, et teetteks te muut niinku? Nii sit on tälläsii kauppoi mitkä ei oo tuki... et ”Eei me tollassii tehdä, että niinku...” [...] Mä sit nostin tän esiin mun ketjupäällikön kaa, et onko tää vaatimus kaikille sama, ku meille, niin sit hän oli sillee, et no ei, kun hän nyt ehkä teilt vähän enemmän, kun te selkeästi niinku osaatte. Niin sit jotenkin... meitä rangaistaan siitä, et... hahahah. [...] jokainen tekee just sellasta mitä itselle on hyvä ja ymmärrän toki ketjun näkökulmasta, että joku minimitasohan siellä on oltava, mutta se minimitaso vois nyt olla vähän korkeampi sit muillekin. Heheh.” (Kauppias-H1)*

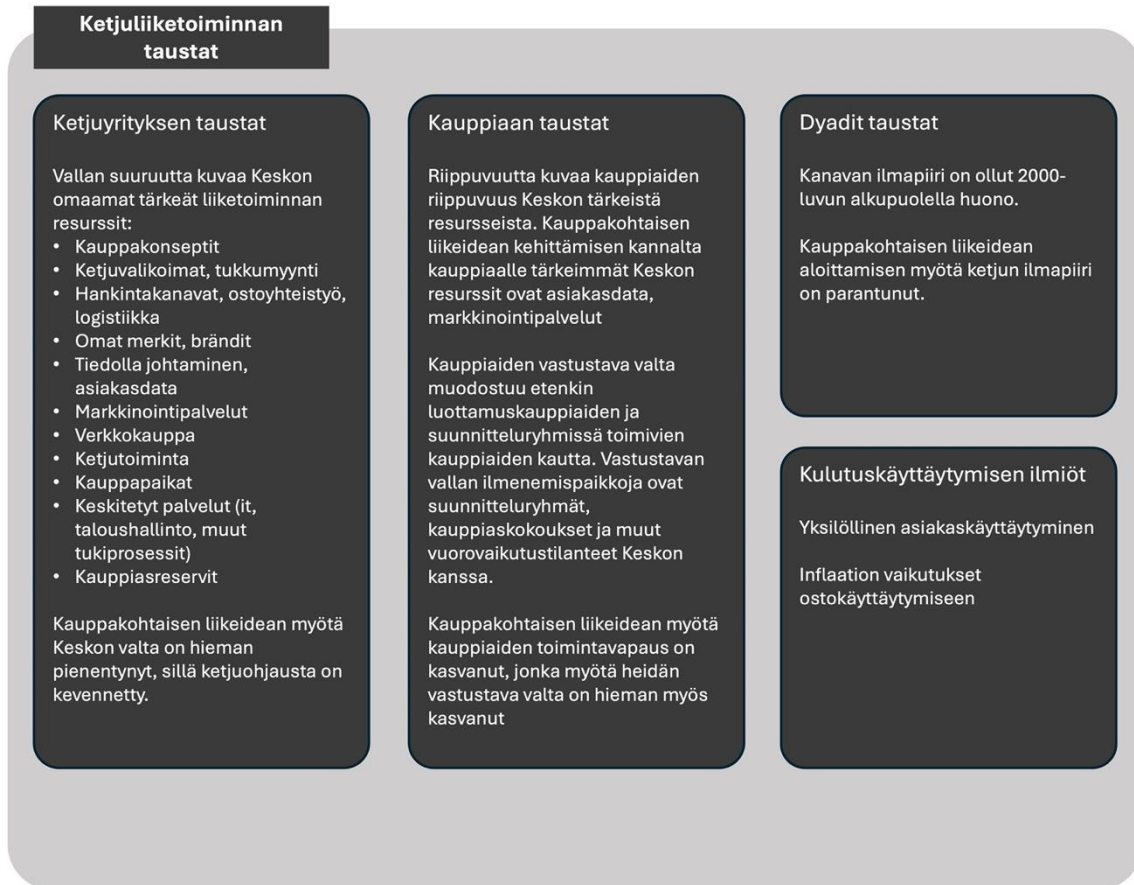
Välillisenä pakottavana vaikuttamiskeinona voidaan myös pitää Keskon päätöstä vähentää kauppakohtaisen markkinoinnin tukea. Vaikka kauppakohtaisen markkinoinnin tuen

vastaanottaminen on sinällään vapaaehtoista, ja ei-pakottavalla vaikuttamisella Kesko pyrkii tukemaan kauppoja markkinoinnin toteuttamisessa, voi tukiresurssien pienentyminen aiheuttaa tyytymättömyyttä.

*”Et Keskol on varmasti niinku tahtotila kehittää sitä kauppakohtaista markkinointia, mut sitte taas siellä niinku ne resurssit... sit ku niit resurssi just vaikka se kauppakohtaisen liikeidean sparri jätettiin pois, nii sit siel ei kuitenkaan anneta siihen resursseja. Sit ehkä kauppiaskenttä kokee, että no mitä enemmän mä teen vaikka Facebookia tai jotain Insta mainontaa, niinku omilla resursseilla, niin miksi mä edelleen maksan sit samaa markkinointimaksua? [...] et sit tavallaan senhän pitäisi näkyä jossain, joko kompensationsa tai sitten resurssina.” (Kauppias-H1)*

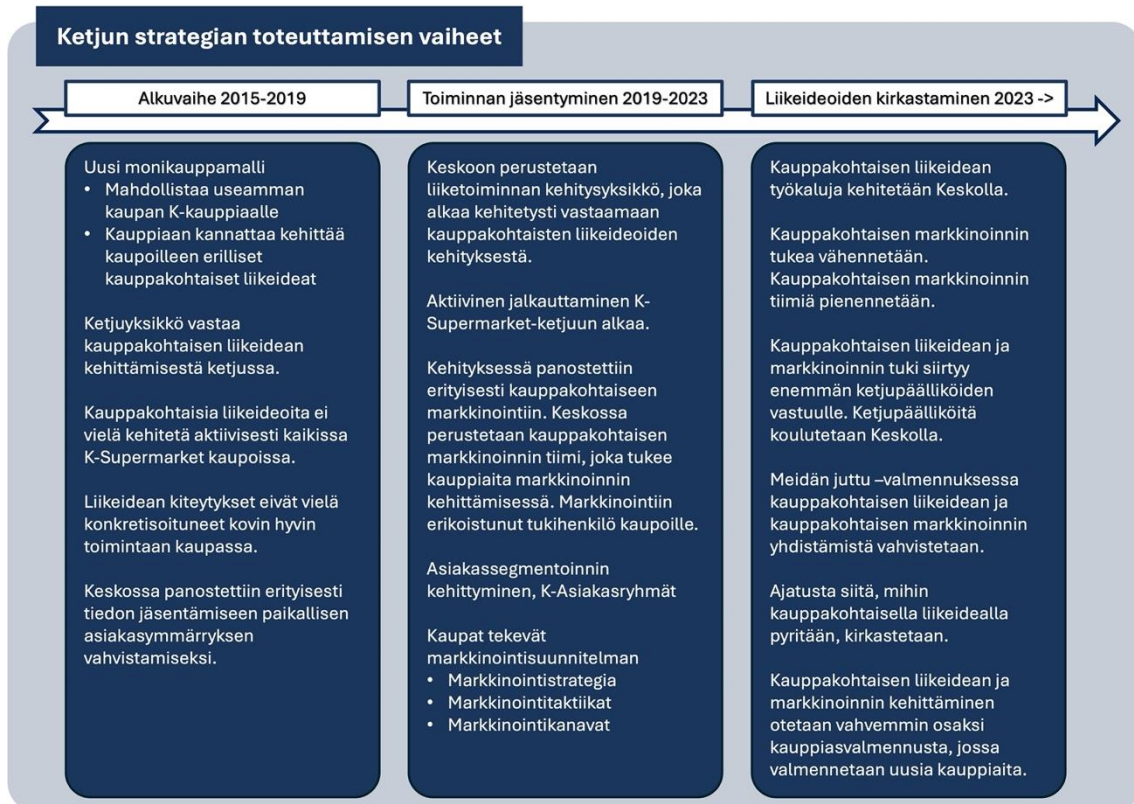
#### **5.4 Yhteenveto strategian lopputulemista**

Ketjuliiketoiminnan taustoja kuvaa kauppakohtaisen liikeidean -strategian alkuvaihe, jossa Kesko pieneni ketjuohjaukseen ja lisäsi kauppioiden toimintavapautta. Vaikutamisstrategioiden näkökulmasta Keskon valta on siis hieman pienentynyt ja kauppioiden vastustava valta hieman kasvanut. Kauppakohtaisen liikeidean -strategian voidaan katsoa vaikuttaneen positiivisesti ketjun ilmapiiriin alkuvaiheessa. Kulutuskäyttäytymisen ilmiöinä yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen ja inflaation vaikutukset ostokäyttäytymiseen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ketjun toimintaan. Alla kuvattuna ketjuliiketoiminnan taustat (Kuvio 11):



**Kuvio 11.** Ketjuliiketoiminnan taustat

Kauppakohtaisen liikeidean -strategiasta on tunnistettavissa kolme toiminnan kehittymisen vaihetta haastatteluiden perusteella: alkuvaihe 2015-2019, toiminnan jäsentymisen vaihe 2019-2022, ja liikeideoiden kirkastamisen vaihe 2023 vuodesta eteenpäin. Alkuvaiheessa kauppakohtaisen liikeidean kehittämisen taso ja aktiivisuus vaihtelivat, ja kaikkia Supermarket-kauppiat eivät silloin vielä olleet tehneet kauppakohtaista liikeidea kauppallensa. Toiminnan jäsentymisen vaiheessa kauppakohtaisen liikeidean kehittämiseen lisättiin Keskolla resursseja. Liiketoiminnan kehitysyksikkö ja markkinoinnin yksikkö Keskolla alkoivat aktiivisesti jalkauttamaan ideaa kauppakohtaisesta liikeideasta K-Supermarket ketjuun. Jäsentymisen vaiheessa korostui etenkin kauppakohtaisen markkinoinnin kehittäminen. Liikeideoiden kirkastamisen vaiheessa markkinoinnin resursseja on pienennetty ja resursseja kauppakohtaisen liikeidean työkaluihin on lisätty. Markkinoinnillista ajattelutapaa halutaan yhdistää kauppakohtaiseen liikeidea-ajatteluun ja edelleen kirkastaa ajatusta siitä, mihin kauppakohtaisella liikeidealla pyritään.



**Kuvio 12.** Ketjun strategian toteuttamisen vaiheet

Seuraavaksi kauppaohjelmien liikeidean -strategian lopputulemia käsitellään työn teoreettisen viitekehysmallin (ks. Kuvio 6) mukaisesti, mallin yläosasta alaspäin kulkien, käsitellen ensin strategisen vaikuttamisen lopputulemia ja seuraavaksi markkinoinnillisen näkökulman lopputulemia. Kyvykkyyttä arvon yhteisluontiin sekä ketjun asiakaslähtöistä toimintakykyä arvioidaan työn viimeisessä, kuudennessa luvussa Johtopäätökset ja pohdinta.

### **Aiheutunut valta ja mukautuminen**

Kauppaohjelmien liikeidean -strategian toteuttamisen myötä Kesko on panostanut markkinoinnillisen datan ja työkalujen kehittämiseen, joka näkyy Keskolle aiheutuneena valtana: kauppiat ovat riippuvaisia Keskon markkinoinnillisista resursseista kaupan toiminnassa. Myös kauppaohjelmien liikeidean liittäminen osaksi vähittäiskaupan takausta

antaa Keskolle hieman valtaa. Kauppiat ovat mukautuneet Keskon päätökseen vähentää markkinoinnillisen tuen resursseja, joka osaltaan kuvastaa myös Keskon valtaa.

### **Kumppanuuden laatu**

Tyytyväisyys kanavassa on haastattelujen perusteella hyvä. Keskon haastateltavat pitävät yhteistyötä kauppiaiden kanssa mielekkäänä ja kokevat tärkeäksi hyvän yhteistyön kauppiaiden kanssa. Kauppiaiden tyytyväisyys yhteistyöhön Keskon kanssa on lähtökohtaisesti hyvää, mutta myös tyytymättömyyttä esiintyy. Tyytymättömyyttä koetaan eniten Keskon päätöksestä vähentää markkinointituen resursseja. Tämä näkyy esimerkiksi kauppiaiden kokemuksina siitä, ettei ketjupäällikön aika riitä tarpeeksi henkilökohtaisiin tapaamisiin kauppiaan kanssa. Haastatteluista selviää myös, että kauppiat kokevat, että he eivät saa tarpeeksi palautetta toiminnastaan. Tyytymättömyyteen kanavassa ovat vaikuttaneet myös ulkoiset tekijät, esimerkiksi kun markkinatilanne tai talouden tilanne muuttuu. Viimeaikainen merkittävä ulkoinen markkinaan vaikuttava tekijä on ollut energiakriisi, jonka myötä myös kauppohen maksut energiasta kasvoivat. Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat muutokset voivat tällöin myös peilaantua kauppiaiden tyytymättömyytenä Keskoa kohtaan.

*” ja onhan tota tosiaanki... oon elänyt senki vaiheen, ku Keskon kanssa on todella huonot välit ollu, ollu. Että tota ja, ja ketjun kanssa. Ja eikä tartte mennä ku nyt vaikka puolitoista vuotta taaksepäin, ku, ku koronan jälkeen tuli, tuli tota.. tää sähkö.. sähköshowt (energia-kriisi, sähkön hinta kallistui) ja muut tässä ni, kyllähän se että kyllähän kauppiaista tuntu, että kauppias.. kauppiat jätettiin ihan yksin että... et Kesko, Kesko tota vaan kiristi omaa ruuvian, mutta tota... mikä on tietysti ymmärrettävää, ku osakkeenomistajan täytyy voittoa tehdä niin... mutta tuo... Kyllähän kauppiat jäi niinku siinä kohtaa yksin.” (Kauppias-H2)*

Ulkoisten tekijöiden muuttuessa ketjuliiketoiminnan tuoma turva korostuu. Tällöin kauppiailta ”vaaditaan” myös ymmärrystä siitä miten Keskon tarjoamia palveluita voi hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Kolmannen haastateltavan kauppiaan tapaa hyödyntää

Keskon eräkauppaa voi pitää tästä hyvänä esimerkkinä sopeuttaa toimintaa muuttuneeseen markkinaan.

*”Se oli se inflaation alkuvaihe, niin silloin kun oli asiakastytyväisyystutkimus, niin se kyllä koko ketjussa niin kun, toi hinta, hinta näky, et asiakkaat oli tosi tyytymättömiä niinku hintaan. Et se laski ihan hirveesti ihan ketjutasolla. Monta, monta yksikköä ja vaikutti tietysti yksittäisten kauppojen niinku tutkimustuloksiin. Mutta... mut nyt viimeks esimerkiks, kun tuli toi asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset, niin meillä oli kyllä hienosti kehittynyt se, että...” (Kauppias-H3)*

*”Et se, se on siellä on K-Menu:a, hyviä tuotteita K-Menulta, tai sit me ostetaan teollisuelta eriä, semmoseen niin kun... poskettamaan hintaan, et pystytään myymään ne sitten asiakkaille, asiakkaille niinku todella hyvällä hintapisteellä.” (Kauppias-H3)*

*”Koetko, että Kesko on nyt tän inflaation myötä niin onko sitä.. joku henkilö sieltä tuonut teidän tietouteen esimerkiksi, että hei, kannattaa huomioida tämmöinen?”*

*”On, kyllä on tullu. Sillon just inflaatio ku alko niin, oikeen kovasti niin tuota.. sillon, sillon se niinku alko, että tämmönen, tämmöseen nyt lähetään ja, tai kannattaa lähteä. Ja kyllä sitä tuotiin sillon alussa voimakkaasti esille.” (Kauppias-H3)*

Muutoin tyytymättömyys näkyy pienemmissä asioissa, kuten ohjeistuksien ja itseopiskelujen suuressa määrässä sekä niiden hyödynnettävyydessä, sekä koulutuksien ja valmennusten sisällössä. Haastatteluista selviää, että molemmat osapuolet kuitenkin luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita kehittämään kauppakohtaista liikeidea jatkossakin.

### **Yhteistyön taso ja molemminpuoliset strategiat**

Yhteistyön tasoa Keskon ja K-Supermarket-kauppiaiden välillä voidaan pitää hyvänä. Suunnitteluryhmissä tapahtuvaa kehitystyötä pidetään niin Keskolla kuin haastateltavien kauppiaiden keskuudessa tärkeänä ja olennaisena yhteistoiminnan kehittämisen alustana, jonka kautta pystytään edistämään molemminpuolisten strategioiden

toteuttamista. Eri suunnitteluryhmien avulla voidaan pureutua kauppakohtaisen liikeidean eri alueisiin niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

### **Markkinoinnillinen näkökulma**

Keskon haastateltavat arvioivat, että kauppakohtaisten liikeideoiden myötä K-ryhmän päivittäistavarakaupan asiakaslähtöisyys on parantunut. Heidän mukaansa tämä näkyy K-Supermarket-ketjussa muun muassa asiakastyytyvyyden parantumisena. Myös kauppiaiden haastatteluista selviää, että kauppiat ovat pystyneet kasvattamaan kaupansa asiakastyytyvyyttä.

K-Supermarket-kauppiaiden haastatteluista selviää, että haastattelun kohteena olevissa kaupoissa valinnat toiminnan suuntaamisessa ovat tuottaneet tulosta. Voidaan katsoa, että kauppakohtaiset liikeideat ohjaavat kokonaisuudessaan kaupan toimintaa valintojen mukaisesti ja liikeideassa olevat valinnat kiteytyvät eri osa-alueisiin, kuten markkinoinnillisiin panostuksiin ja konkreettiseen toimintaan kaupoissa. Kuten aiemmin esitettiin (ks. 5.2.4, Kauppias-H2), kertoi haastateltava panostuksen alkuviikkoon olevan onnistunut ja hyväksi osoittautunut valinta. Lisäksi hän kertoo, että yksi todiste toiminnan tuloksellisuudesta näkyy alkuviikon myynneissä, joissa maanantain myynti on tasoltaan lähellä perjantain myyntiä. Viikonlopun eli perjantain ja lauantain myynti on yleisesti päivittäistavarakaupoissa suurinta, kun tarkastellaan myyntiä viikkotasolla. Kolmas kauppiashaastateltava (Kauppias-H3) puolestaan nostaa esiin, ettei lehtimainonnan vähentäminen ole heikentänyt myyntiä vaan myynti on pikemminkin kasvanut. Hän toki korostaa, ettei markkinointikanavavalintojen toimivuudesta voi vetää suoraa johtopäätöksiä myynnin kasvuun, joskin markkinointistrategian toimivuus kokonaisuudessaan näyttää olevan hyvä. Ensimmäinen haastateltava kauppias (Kauppias-H1) puolestaan on pystynyt merkittävästi nostamaan kaupan asiakastyytyvyyttä. Lisäksi kauppiaiden haastatteluista selviää, että kauppiat etsivät aktiivisesti kehityskohteita toiminnan kehittämiseksi ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen pienilläkin toimilla, kuten tuotteiden sijoittelulla, myymäläratkaisuilla ja laadukkaalla palvelulla.

Haastatteluista selviää, ettei asiakasarvolupaus käsitteenä näy kauppakohtaisessa liikeideassa eikä kaikki haastateltavat yhdistä käsitettä suoraan kauppakohtaiseen liikeideaan ja sen kehittämiseen. Haastatteluista voidaan kuitenkin nähdä, että kauppakohtaisen liikeidean kehityksessä on hyödynnetty monia asiakasarvolupaus -konseptin osa-alueita tuloksetta. Keskon haastatteluista on tulkittavissa, ettei Kesko ole painottanut asiakasarvolupausten määrittelemistä osana kauppakohtaista liikeideaa, joskin konseptin hyödyt tunnustetaan. Asiakasrvolupaukset tuodaan voimakkaammin esiin ketjutasolla kuin kauppatasolla. Myöskään Asiakasrvolupaus-mallia (Customer Value Proposition Canvas) ei ole käytetty kauppakohtaisten liikeideoiden kehittämisessä, vaan kehittäminen on pohjautunut enemmän Keskon omiin malleihin. Liikeidean kehittämisessä on kuitenkin myös käytetty esimerkiksi tunnettua strategisen suunnittelun SWOT-analyysimallia.

*”Meillä on valtavan hyvä slogani niin kun ketjulla, ”Tavallista parempi ruokakauppa”, jonka alle pystyy pukemaan taas sitten jo niinku mitä tekemistä tahansa. Niin en mä oo nähny sitä niin tarpeelliseksi, vaikka on niin, että kyllä me ollaan haluttu että kauppiaat löytäisivät sen oman kauppakohtaisen liikeideansa ytimen.” (Kesko-H3)*

*”Siis periaatteessa niinku liikeidean yks osa, on ollu se niin kun... mitäköhän siinä oli... jotenki...periaatteessa kiteytettynä, että kuinka toimintamme näkyy asiakkaalle tai joku tällanen. Elikkä se on vähä niinku samaa, samaa asiaa tolla tavalla, et se missä roolissa se asiakas siinä niinku kaupassa on. Mut ei, ei ehkä millään tavalla niinkun oo korostettu sitä.” (Kesko-H3)*

*”Mä oon itseasias henkilökohtaisesti itse pohtinut paljon tätä aihetta. [...] Jäin pohtimaan tota. [...] Käytännös senhän vois pyöräyttää itte, niinku ehkä sen mallin kautta. Mutta meillä on ehkä kauppiaille, jos lähtet viemään tälläst mallii, nii se pitää räätälöidä hyvin voimakkaasti, jottei se ole mikään sellanen tieteellinen malli missään nimessä, koska se, että sen pystyy myymää sinne, niin sen pitää olla tosi ymmärrettävä. Mut siitä ehkä vois saada jotain hyötyä. Toi oli ehkä ihan hyvä ehdotus mulle.” (Kesko-H3)*

*”Asiakaslupauksiahan kyllä tehään, mutta asiakasarvolupaus. Onko se asiakaslupaus ja asiakasarvolupaus niinku sama asia sitten? [...] Meillä on tuota vasten tuota asiakasarvolupauستا vasten, niin meidän varmaan koko liikeidean eri kulmathan on sitten varmaan kaikki asiakasarvolupauksia sillä tavalla, että jos aatellaan, että Idän paras kukkakauppa, Idän nopein lounas, Maailman parhaat piirakat, Idän paras fiilis. (Huom, sloganit muutettu)” (Kauppias-H3)*

*”No siellä Keskon lähettämässä pohjissa, niin siellä ihan jotain SWOT:ia on niinku käytetty, tai onkin ihan niinku.” (Kauppias-H1)*

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen antia markkinoinnin tieteenalalle sekä liikkeenjohdolle. Luku on jaettu viiteen kappaleeseen, jossa ensimmäisessä esitetään johtopäätökset, jotka vastaavat työn empiiriseen tavoitteeseen muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä. Asiakaslähtöisen toimintakyvyn arviointi tapahtuu teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti tarkastelemalla kyvykkyyttä arvon yhteisluontiin. Toisessa kappaleessa tutkimus vedetään yhteen ja tutkimuksen onnistumista arvioidaan tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden näkökulmasta. Kolmannessa kappaleessa pohditaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota markkinoinnin tieteenalalle ja neljännessä kappaleessa puolestaan avataan tutkimustulosten liikkeenjohdollisia päätelmiä. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan jatkotutkimusaiheiden mahdollisuuksia.

### 6.1 Ketjun asiakaslähtöinen toimintakyky

Vuotta 2015 voidaan pitää K-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnassa tietynlaisena käännekohtana ja liiketoimintamallin muutoksena. Uuden kauppakohtaisen liikeidea strategian myötä ketjuohjausta kevennettiin ja K-kauppioiden toimintavapautta lisättiin. Kuten Kuviossa 14 esitettiin, kauppakohtaisen liikeidean -strategiasta on tunnistettavissa kolme vaihetta: alkuvaihe 2015-2019, toiminnan jäsentymisen vaihe 2019-2022, ja liikeideoiden kirkastamisen vaihe vuodesta 2023 eteenpäin. Vaiheet kuvaavat strategian jalkauttamisen tapaa ja fokusta edellä mainittuina aikakausina. Nykyisessä liikeideoiden kirkastamisen vaiheessa kauppakohtaisen liikeidean -strategiassa keskitytään Kesköllä vahvasti uusien työkalujen kehittämiseen, jonka avulla kauppioiden asiakasymmärrystä ja edelleen kyvykkyyttä saavuttaa kauppakohtaisilla liikeideoilla asiakaslähtöisyyttä pyritään parantamaan.

Strategian myötä K-ryhmän ketjuliiketoiminnasta saatavaa synergiaetua yhdistetään kauppakohtaiseen soveltamiseen (vrt. Mitronen, 2002) eli kauppakohtaiseen liikeideaan ja sen toteutuksiin, jolla ketjuliiketoimintaa sovitetaan paikalliseen markkinaan.

Strategisessa partneriin vaikuttamisessa (vrt. Johnston ja muut, 2018) käytetään monia eri keinoja kanavaparien välillä. Tuloksista voidaan nähdä, että kauppakohtaisen liikeidean strategian kontekstissa strateginen partneriin vaikuttaminen on pääsääntöisesti ei-pakottavaa vaikuttamista ja suoranaisten pakottavien vaikuttamiskeinojen käyttö on hyvin vähäistä. Ei-pakottava vaikuttaminen tapahtuu pääosin viidessä eri kanavassa: suunnitteluryhmissä, kauppiaskokouksissa ja alueellisissa tapaamisissa, koulutuksissa ja valmennuksissa, ohjeistuksien ja itseopiskelumateriaalien avulla, sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa. Suoranainen pakottava vaikuttamiskeino on ketjusopimus, jonka puitteissa myös kauppakohtaisen liikeidean toteuttaminen tapahtuu. Ei niin merkittävänä pakottavana vaikuttamiskeinona on kauppakohtaisen liikeidean toimiminen päivittäiskaupan takauksena, kun perustetaan uusi kauppa tai olemassa olevaan kauppaan tehdään suurempia uudistuksia ja/tai remonttia.

Tuloksista voidaan kuitenkin havaita vaikuttamista, jota on haasteellista luokitella kumpaankaan, ei-pakottavaan tai pakottavaan tapaan vaikuttaa. Tämä näkyy esimerkiksi markkinoinnin kehittämisessä, jossa Kesko omistaa tärkeitä markkinoinnillisia resursseja ja kauppiat ovat osaltaan riippuvaisia Keskon tuen määrästä. Tuki itsessään on siis ei-pakottavaa vaikuttamista, mutta resurssien kontrollointi (ks. Gaski, 1986) eli toisin sanoen annettavan tuen määrä, voi toimia pakottavana vaikuttamiskeinona. Tämä kuvastaa Keskon suhteellista valta-asemaa ja kauppiaiden riippuvuutta eli vaikuttamisstrategioiden taustaa (ks. Johnston ja muut, 2018).

Tiedonjakamisen näkökulmasta kauppakohtaisen liikeidean -strategiaa voidaan pitää eräänlaisena toimijoiden arvotarjonnan (ks. Kuvio 5, Paswan ja muut, 2014) välineenä. Keskon osalta strategian arvotarjonta kauppiaille, on niin taktista kuin strategista tukea, jossa korostuu etenkin markkinoinnillinen tuki. Keskon kyvykyys tuottaa asiakasymmärrystä, joka perustuu kerättävään asiakasdataan, on kauppakohtaisen liikeidean osalta keskeinen keino tuottaa kauppiaille arvoa. K-kauppiaiden arvotarjonta tiedonjakamisen näkökulmasta Keskolle puolestaan on paikallisen markkinatiedon (Paswan ja muut, 2014; Lindblom ja Tikkanen, 2010; Watson ja muut, 2005) jakaminen. Kauppakohtaisen

liikeidean avulla palautetta siitä, mikä paikallisella tasolla toimii ja mikä ei (Paswan ja muut, 2014), voidaan lähestyä niin strategisesta kuin taktisesta näkökulmasta helpommin. Kauppakohtainen liikeidea kiteyttää kaupan toimintaa, joka on omiaan helpottamaan esimerkiksi ketjupäälliköiden yhteistyötä kauppiaiden kanssa. K-kauppiaiden arvotarjontana on myös uudet ja innovatiiviset ideat (Paswan ja muut, 2014), joiden syntyyn kauppakohtaisella liikeidealla on edesauttava vaikutus.

Kuten Lindblom ja Tikkanen (2010) esittävät, franchising toiminnassa yrittäjien omaavan hiljaisen tiedon muuttaminen täsmälliseksi, tarkaksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi on toimiluvanantajalle tärkeää, mutta sen ”tallentamiseksi” ja jakamiseksi tarvitaan paikka/konteksti (ks. *ba*-konsepti, Nonaka ja muut, 2000), jossa tiedonjakaminen mahdollistetaan. Lindblomin ja Tikkasen (2010) sekä Nonakan ja muiden (2000) mukaan tällaisen paikan/kontekstin rakentamiseen toimiluvan antajan tulee valita oikeat ihmiset tiedon tuottamiseen ja myös edistää kanssakäymistä heidän kanssaan. Haastatteluista selviää, että K-ryhmässä suunnitteluryhmät ovat olennainen osa yhteistyömallia Keskon ja K-kauppiaiden välillä. Ne toimivat tärkeimpänä yhteistyön, tiedonjakamisen ja vaikuttamisen paikkana, jossa Keskon suhteellinen valta-asema ja toisaalta kauppiaiden vastustava valta (Frazier ja Roby, 1991) kohtaavat. Kesko hallinnoi suunnitteluryhmiä valitsemalla niihin osallistuvat K-kauppiat sekä toimimalla puheenjohtajana suunnitteluryhmässä. Tuloksista selviää, että suunnitteluryhmä on paikka (vrt. *ba*-konsepti, Nonaka ja muut, 2000), joka mahdollistaa tiedon jakamisen ketjun sisäisesti, mutta myös ketjuyritykseltä Keskolle laajemmin.

Suunnitteluryhmien toimimisella (hyvä tai huono) on laaja-alainen vaikutus koko ketjun toimintakykyyn. Jotta yhteistyömalli voi aidosti toimia, tulee K-kauppiaiden pystyä myös vaikuttamaan (vastustava valta, Johnston ja muut, 2018) suunnitteluryhmien kehityshankkeisiin. Mikäli kauppiat eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan Keskoon, voi tämä näkyä tyytymättömyytenä, tai luottamuksen ja sitoutumisen vähenemisenä. Tämä vaikuttaa edelleen kanavan ilmapiiriin ja edelleen koko ketjun toimintakykyyn. (vrt. Johnston ja muut, 2018.)

Tuloksista voidaan nähdä, että Keskolla yhteistyömallin vaalimista kauppiaiden kanssa pidetään tärkeänä asiana. Ketjun toiminnan kehittämisen katsotaan tapahtuvan yhteistyössä K-kauppiaiden kanssa, jossa Keskolla on usein ”sparraajan” rooli. Kauppakohtaisen liikeidean kehittämisessä Keskon tuki näkyy erityisesti koulutuksissa ja valmennuksissa, ohjeistuksissa ja itseopiskelumateriaaleissa sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa. Tuloksista selviää, että etenkin kauppakohtaisen markkinoinnin kehittämisessä edellä mainittuja tapoja on hyödynnetty aktiivisesti. Kauppiaiden henkilökohtaiset tapaamiset ketjupäälliköiden kanssa ovat puolestaan tärkeitä luottamuksellisuuden kannalta. Tietoa Keskon ja kauppiaiden välillä voidaan jakaa näin turvallisesti ja ilman pelkoa tiedon joutumisesta ns. väärin käsiin (vrt. Paswan ja muut, 2014).

Tiedonjakamisen näkökulmasta Keskolla on huomattu, ettei kokemusten jakaminen paikallisissa ryhmissä kauppiaiden välillä ole kauppakohtaisen liikeidean osalta niin kannattavaa, sillä kauppiat eivät halua välttämättä jakaa kilpailijoilleen tietoa siitä, miten he erottautuvat paikallisessa kilpailussa. Paswan ja muut (2014) nostavat esiin pelon tiedon varastamisesta, joka on yksi niistä tekijöistä, joka voi hidastaa tai estää tiedon jakamista. SECI-mallin mukaista sosialisointia (Nonaka ja muut, 2000) kauppiaiden välillä on ollut esimerkiksi Keskon järjestämällä Meidän juttu -valmennuksella, jossa virallisen valmennuksen päätteeksi kauppiat ovat olleet yhteisessä illanvietossa. Sosialisointi mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen yksilöiden välillä (Nonaka ja muut, 2000).

### **6.1.1 Kyvykkyys arvon yhteisluontiin**

Kyvykkyyttä arvon yhteisluontiin kanavaparin, Keskon ja K-Supermarket-kauppiaiden, välillä tarkastellaan työn teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti vaikuttamisstrategioiden lopputulemien näkökulmasta. Arvon muodostumista arvioidaan niiden teemahaastattelurungon aihealueiden sekä yksittäisten tekijöiden avulla, jotka ovat nousivat haastattelujen perusteella keskeisiksi kauppakohtaisen liikeidean toteuttamisessa.

### **Pienentyneet markkinointiresurssit**

Keskon pienentyneet kauppakohtaisen markkinoinnin resurssit ovat aiheuttaneet kauppaissa tyytymättömyyttä ja näin ollen sen voidaan katsoa vaikuttavan negatiivisesti kumppanuuden laatuun, joskin Johnstonin ja muiden (2018) kuvaamaa konfliktia kumppanien välillä ei tulosten perusteella voida katsoa varsinaisesti syntyneen. Johnstonin ja muiden (2018) mukaan siinä missä pakottavien keinojen seuraamukset näkyvät suhteen laadussa negatiivisesti, voidaan niillä saada aikaan nopeita, tavoitteiden kannalta nopeita muutoksia. Kauppakohtaisen liikeidean -strategian painopiste onkin siirtynyt vahvemmin uusien työkalujen, kuten K-Ruokakauppa-sovelluksen kehittämiseen, joiden avulla kauppakohtaista liikeideaa pyritään kirkastamaan. K-Ruokakauppa-sovelluksen käyttö kauppoissa koetaan hyödylliseksi ja se kuvastaa niin tyytyväisyyttä suhteen laadussa kuin arvon muodostumista kanavaparin välillä.

Keskon pienentyneet kauppakohtaisen markkinoinnin resurssit näkyvät osaltaan myös ketjupäälliköiden kasvaneena vastuualueena. Kauppioiden haastatteluista selviää, että **henkilökohtaisia tapaamisia** ketjupäällikön kanssa toivottaisiin lisää. Toisaalta arvoa kauppiaille voidaan katsoa luovan ketjupäälliköiden koulutus.

### **Ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit**

Tuloksista nähdään, että Keskon ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit kauppakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin kehittämiseen ovat kattavat, ja ne löytyvät pääsääntöisesti K-netistä. Ohjeistuksien ja itseopiskelumateriaalien avulla kaupat ovat pystyneet kehittämään kauppansa strategista ja taktista markkinointia eli ne luovat arvoa kauppiaille.

Tuloksista voidaan myös nähdä, että ohjeistukset ja itseopiskelumateriaalit liittyvät usein koulutuksissa käytyihin asioihin, joihin jälkeenpäin, itsenäisesti palaaminen, koetaan haasteelliseksi rajallisen ajan vuoksi. Tyytymättömyyttä ohjeistuksissa ja itseopiskelumateriaaleissa koetaan etenkin koulutuksien tallenteiden läpikäymisessä, koska koulutuksen keskeisten asioiden löytäminen tallenteista on aikaa vievää. Yleistä tyytymättömyyttä aiheuttaa ohjeistuksien runsas määrä. Changin ja Linin (2008) mukaan suhteen ylläpitämisen vaiheessa lähteen on mahdollista saavuttaa haluttuja muutoksia

käyttämällä pelkästään tiedonvaihtoa. Kun lähde käyttää muita vaikuttamisen keinoja vaatii se kohteelta aina jonkinlaisia toimia, jonka vuoksi kohde saattaa kokea vaikuttamisen aiheettomana ja tarpeettomana puuttumisena heidän toimiinsa (Frazier and Summers, 1984). Voidaan katsoa, että kauppiaat saattavat kokea ohjeistukset informaation vaihdon sijaan Keskon suositteluina ja näin ollen Frazierin ja Summersin (1984) esittämänä kokemuksen tarpeettomasta puuttumisesta kaupan toimintaan.

### **Suunnitteluryhmätyö**

Tuloksista voidaan nähdä, että suunnitteluryhmiä hyödynnetään onnistuneesti tiedon jakamiseen ja kauppiaat kokevat saavansa niistä hyötyä kauppansa kehittämiseen. Suunnitteluryhmien kautta kehityshankkeiden pilotointi on ketterä tapa testata uusia konsepteja tai työkaluja. Kauppiaiden kokemukset pilotoinnista omassa kaupassa ovat positiivisia ja tuloksista on nähtävissä, että pilotointiin osallistuminen myös motivoi kauppiasta kehittämään omaa toimintaansa. Operatiivisempien kehitysideoiden testaaminen kauppoissa onnistuu myös ilman varsinaista pilotointia, joka osaltaan kertoo *kauppakohtaisen soveltamisen* sallimisesta Keskon osalta (vrt. Mitronen, 2002). Tämä myös edistää ketteryyttä uusien ideoiden testaamisessa. Lisäksi tuloksista selviää, että suunnitteluryhmät tuovat kauppiaille tunteen, että he pääset olemaan mukana kehityksen ”ensimmäisessä aallossa” ja saavat tietoa tulevista konsepteista. Tämä myös osaltaan kuvastaa kauppiaiden halua kehittää omaa toimintaansa.

Tuloksista selviää, että kauppiaat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan suunnitteluryhmien kehityshankkeisiin (vrt. vastustava valta, Johnston ja muut, 2018), joskin strategisemmissä kehityshankkeissa vaikuttamisen mahdollisuuden koetaan olevan pienempi. Tyytymättömyys näkyy etenkin tilanteessa, kun Kesko esittää valmiin suunnitelman. Tällöin suunnitteluryhmätyötä ei koeta yhteistoiminnan kautta kehittämiseksi, vaan pikemmin Keskon suunnitelman sisäistämiseksi ja toteuttamiseksi.

### **Meidän juttu -valmennus**

Tuloksista voidaan nähdä, että etenkin sosialisointia muiden kauppiaiden kanssa Meidän juttu -valmennuksella on pidetty antoisana. Tyytyväisyys koulutuksen sisältöön haasteltavien kauppiaiden keskuudessa vaihteli – osa oli kokenut saavansa koulutuksesta hyötyä kauppakohtaisen liikeidean kehittämiseen ja osa ei. Positiivista palautetta tuli valmennuksen käytännönläheisyydestä, joka korostui Keskon pitämässä osuudessa. Negatiivista palautetta puolestaan tuli ulkopuolisen kouluttajan teoreettispainotteisesta osuudesta, joka koettiin liian ylätasoinen käsittelyksi.

### **Sähköiset hintanäytöt ja DS-näytöt**

Tuloksista nähdään, että K-Supermarket kauppiat ovat pitäneet pakollista investointia sähköisiin hintanäyttöihin kannattavana eikä sen negatiivinen vaikutus kanavan ilmapiiriin ole ollut merkittävä. Tämä puoltaa Johnstonin ja muiden (2018) väitettä siitä, että pitkäjänteisellä kommunikoinnilla ja perustelujen esittämisellä lähde voi saavuttaa korkean toleranssin pakottaville johtamisen taktikoille. Investointi on kuitenkin myöhemmin vaikuttanut negatiivisesti kauppiaiden tyytyväisyyteen, sillä sähköisten hintanäyttöjen vaikuttavuuden myymälämarkkinointivälineenä on huomattu olevan heikko. Negatiivista vaikutusta kanavaparin ilmapiiriin voidaan kuitenkin katsoa pienentävän se, että myös Kesko on tietoinen asiasta ja myymälämarkkinoinnin vaikuttavuuden parantamiseen pyritään löytämään keinoja.

Vaikka DS-näytöt ovat Keskon tekemä investointi ja joiden hallinnointia kauppiat eivät ole pakotettuja tekemään, voidaan tuloksista nähdä, että näytöt aiheuttavat kauppiassa tyytymättömyyttä. Näyttöjen käyttöönoton alkuvaiheessa kauppiat ovat hyödyntäneet niitä kauppakohtaisessa mainonnassa, mutta kokemus huonosta vaikuttavuudesta on vähentänyt näyttöjen käyttöä. Kauppiat toivovat, että DS-näyttöjen parempaa hyödynnettävyyttä tutkittaisiin ja niiden sijoittelua kaupoissa voitaisiin muuttaa. Myös Keskillä tiedossa on haasteellisuus näyttöjen hyödynnettävyydestä, joka kertoo osaltaan palautteen kulkemisesta kauppiaiden ja Keskon välillä. Tällä on myös positiivinen vaikutus kumppanuuden laatuun.

### 6.1.2 Asiakaslähtöisyyden arviointi

Tuloksista selviää, että kauppiat ovat kehittäneet markkinointistrategioitaan ja taktiikoi-  
taan, ja ymmärtävät kauppaakohtaisen liikeidean markkinoinnillisen näkökulman. Li-  
ikeidean osa-alueet ohjaavat markkinoinnillisia valintoja, jotka näkyvät esimerkiksi mark-  
kinointikanavavalintoina sekä taktisina sisältövalintoina kussakin kanavassa. Kauppiat  
ovat kehittäneet asiakasarvolupauksia ja konsepteja osana kauppaakohtaista liikeideaa, ja  
ne ohjaavat myös kaupan markkinoinnillisia toimia. Varsinaisesti asiakasarvolupaus-kon-  
septin mukaista kehittämistä kauppiat eivät ole tehneet, joskin tuloksista voidaan  
nähdä, että kauppaakohtaisen liikeidean kehityksessä on hyödynnetty monia asiakasarvo-  
lupaus -konseptin osa-alueita tuloksettaasti. Keskon kauppaakohtaisen markkinoinnin  
tuki on koettu hyödylliseksi ja esiin nousee erityisesti toiminnan jäsentymisen vaiheessa  
tukea antanut digitaalisen markkinoinnin tiimi. Keskon asiakassegmentointia hyödynne-  
tään kaupoissa aktiivisesti ja se auttaa kauppiaita suuntaamaan toimintaansa paikalli-  
sessa markkinassa. Kauppioiden markkinoinnillisesta ymmärryksestä kertoo ymmärrys  
siitä, että asiakkaat voivat kuulua yhtä aikaa useampaan asiakasryhmään, jolloin markki-  
noinnin kohdentamisessa on kannattavaa käyttää eri segmentointitapoja. Tuloksista voi-  
daan nähdä, että asiakassegmentointi K-Asiakasryhmien avulla on ollut yksi keskeisim-  
mistä keinoista kehittää kauppaakohtaista liikeideaa ja edelleen kaupan operatiivista toi-  
mintaa.

Asiakasarvolupaus-konseptin (ks. mm. Rintamäki ja muut, 2007; Payne ja muut, 2017)  
sekä arvonluontiprosessin (Grönroos, 2000; Grönroos ja Voima, 2013; Vargo ja Lusch,  
2004;) mukaisesti arvioituna K-Supermarket-ketjussa pystytään tunnistamaan houkutte-  
levia asiakasarvolupauksia sekä ymmärretään mitkä asiakasarvon pääulottuvuudet mo-  
tivoivat kohdennettuja asiakkaita. Kauppaakohtaisen liikeidean myötä kauppioiden kyvyk-  
kyys kilpailukykyisten asiakasarvolupausten tunnistamiseen ja muodostamiseen voidaan  
katsoa kasvaneen. Kauppiat erottavat erilaisuuden kohtia (*points of difference*, ks. An-  
derson, 2006) eli vahvuuksia ja toimia, joilla he pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan.  
Nämä näkyvät edelleen kauppaakohtaisessa liikeideassa ja kauppaakohtaisessa markki-  
noinnissa. Rintamäki ja muut (2007) esittävät asiakasarvolupausten jakautuvan

taloudelliseen, funktionaaliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon, joita yritykset voivat yhdistellä asiakasarvolupausten muodostamisessa. Tuloksista nähdään, että haastatellut K-Supermarket-kauppiat hyödyntävät asiakasarvolupauksissaan niin 1. taloudellisia, 2. funktionaalisia kuin 3. emotionaalisia asiakasarvon ulottuvuuksia: esimerkiksi 1. hinnan korostamista markkinoinnissa, 2. käytännöllisiä ratkaisuja, kuten tuotteiden asettelua helposti saataville myymälässä, 3. ostokokemuksen korostamista houkuttelevalla myymäläympäristöllä ja henkilökohtaisella palvelulla. Kauppioiden haastatteluissa painottui eniten taloudellinen asiakasarvon ulottuvuus, joka voi osaltaan johtua haastattelujen aikaisesta inflaatiosta Suomessa – kuluttajat suosivat edullisia tuotteita haastatellussa taloudellisessa tilanteessa. Toisaalta yhden haastatellun kauppiaan suurin asiakasryhmä oli haastatteluiden perusteella hintatietoiset asiakkaat, jolloin myös asiakasarvolupaukset tukeutuvat paljon taloudelliseen asiakasarvon muodostamiseen. Symbolisen asiakasarvon muodostuminen haastatteluissa kaupoissa ei noussut esiin, joskin Keskon haastatteluissa nousi esiin esimerkkeinä eräiden K-Supermarkettien toteuttamat mopomiitti ja koira-ostokärryt. Näitä voidaan pitää esimerkkinä symbolisesta asiakasarvosta, jossa kauppa luo kuluttamisesta merkityksellistä kaupan arvojen pohjalta (vrt. Rintamäki ja muut, 2007). Kauppiat tukevat nuorten harrastuneisuutta ja yhteisöllisyyttä mopomiitillä, ja koira-kärryillä puolestaan viestitään koiranomistajille siitä, että kauppa pitää tärkeänä koirien hyvinvointia sekä koiranomistajien vaivatonta asiointia kaupassa.

Tuloksista nähdään, että kauppiat kykenevät havaitsemaan myös kuluttajakäyttäytymisen muutoksia ja sopeuttamaan liiketoimintaansa niin, että muutokseen pystytään vastaamaan. Kauppakohtaisen liikeidean päivittämistä pidetään kauppioiden keskuudessa tärkeänä, joka osaltaan kertoo kauppioiden tahtotilasta tunnistaa asiakaskäyttäytymisen muutoksia. Tämä edelleen mahdollistaa kaupan toiminnan kehittämisen ja suuntaamisen kuluttajakäyttäytymisen muutoksien myötä. Tuloksista nähdään, että myös Keskolla kauppakohtaisen liikeidean päivittämistä pidetään tärkeänä asiana. Tämä kertoo kauppakohtaisen liikeidean strategian molemminpuolisuudesta – molemmat toimijat ovat sitoutuneita kehittämään strategiaa ja tunnistavat kauppakohtaisen liikeidean hyödyt.

## 6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen teoreettista kontribuutiota markkinoinnin tieteenalalle. Tutkimuksessa esitettiin kaksi teoreettista näkökulmaa: strateginen vaikuttaminen markkinointikanavissa eli teoria vaikuttamisstrategioista ja markkinoinnillinen näkökulma, jossa esitettiin asiakaslähtöisyyden kehittämistä ketjuliiketoiminnan kontekstissa. Jälkimmäisessä näkökulmassa keskeisimmät teoreettiset käsitteet olivat ketjuliiketoiminta, asiakaslähtöisyys, asiakasarvolupaukset, arvonluontiprosessi, ja tiedon jakaminen. Tässä tutkimuksessa tutkittiin (Keskon) kauppakohtaista liikeideaa, josta ei suoranaisesti löydy tieteellistä keskustelua, joka kertoo osaltaan kauppakohtaisen liikeidean ja tämän tutkimuksen ainutlaatuisuudesta. Sinällään franchising-toiminnassa franchising-yrittäjillä voidaan olettaa olevan jonkin näköinen liikeidea omalle toiminnalleen, mutta kirjallisuus käsittelee franchising- ja ketjuliiketoimintaa usein korkeammalla tasolla, ketjuyrityksen näkökulmasta. lähtöajatus sitoi myös teoreettisen keskustelun vaikuttamisstrategioista empiiriseen tutkimukseen: tutkimuksessa kanavaa eli Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden välistä yhteistoimintasuhdetta tutkittiin molemmin puolin. Krafftin ja muiden (2015) mukaan tutkimusten tulisi pyrkiä kiteyttämään ja ennustamaan kanavajohtamisstrategioiden rakenteellisia ominaisuuksia sekä huomioimaan kanavan molemmat osapuolet. Molemmin puolisen tutkimisen myötä tutkimuksella pystyttiin syventymään käytännön toimiin ja asioihin kohdeyrityksessä. Tämä näkyi tutkimuksen tuloksissa esimerkiksi siinä, että teoreettinen käsite asiakasarvolupauksista saatiin kytkettyä esimerkkeihin K-Supermarket-kauppojen käytännön toteutuksista.

Markkinointinäkökulmina asiakaslähtöisyys ja asiakasarvon muodostuminen ovat olleet markkinoinnin tieteellisen kirjallisuuden keskiössä jo pitkään. Asiakaslähtöisyyden saavuttaminen ja aidon asiakasarvon luominen vaatii yrityksiltä markkinoinnillista osaamista. Kauppiasyrittäjien markkinoinnillinen kyvykkyys näyttäytyykin yhä suuremmissa roolissa sopimusperusteisessa päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnassa. Työn keskeisin teoreettinen kontribuutio näkyy siinä, että sopimusperusteisessä ketjuliiketoiminnassa ketjuyrityksen on kannattavaa luoda systemaattinen tapa, ohjausmekanismi, jolla kauppiasyrittäjien markkinoinnillista kyvykkyyttä pystytään kehittämään. Keskon

kauppakohtaisen liikeidean -strategia toimii tällaisena ohjausmekanismina, joka ohjaa laaja-alaisesti liiketoiminnan kehittämistä niin ketjuyrityksessä, yrittäjävetoisissa kaupoissa kuin myös toimijoiden välillä.

Tutkimus osoitti, että teoriaa vaikuttamisstrategioista voidaan hyödyntää sopimusperusteisen ketjuliiketoiminnan tutkimisessa. Kanavapari lähestymistavan (ks. Johnston ja muut, 2018) rajasi tutkimuksen suorittamista ja auttoi pitämään fokuksen kahdessa toimijassa. Itsessään vaikuttamisstrategioiden tutkimisella ei kuitenkaan voida pureutua kovinkaan syvällisesti ketjuyrityksen markkinoinnillisiin mekanismeihin ja kyvykkyyksiin. Tässä tutkimuksessa olikin mielekästä integroida markkinoinnillinen näkökulma tutkimukseen. Tutkimus osoitti, että arvonluontiprosessin (Grönroos, 2000) ja asiakasarvolupaus -konseptin (mm. Payne ja muut, 2017; Rintamäki ja muut, 2007; Bower ja Garda, 1986; Lanning ja Michaels, 1998) yhdistäminen teoreettisena käsitteenä teoriaan vaikuttamisstrategioista on kannattavaa, kun halutaan tutkia ketjuliiketoiminnan kahden toimijan suhdetta ja rakenteita, mutta tunnistaa myös samalla keskeisiä markkinoinnillisia toimintoja ja kyvykkyyksiä kanavan sisällä.

### **6.3 Liikkeenjohdolliset päätelmät**

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolliset päätelmät ja kehitysehdotukset, jotka pohjautuvat aikaisemmin esitettyihin tuloksiin, johtopäätöksiin ja pohdintaan. Kanavan ilmapiirin ja kumppanuuden laadun tutkimisella ketjuyritys voi arvioida kanavan suoriutumiskykyä sekä liiketoimintakumppanien tahtotilaa toteuttaa molempien puolisia strategioita. Tunnistamalla tekijöitä, jotka vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti kanavaan, ketjuyritys voi säädellä vaikuttamistaan sekä toimintaansa kanavassa.

Keskon pienentyneet markkinointiresurssit kauppakohtaiseen markkinointiin ovat aiheuttaneet tuloksien perusteella tyytymättömyyttä kauppiassa. Toisaalta kauppakohtaisen liikeidean kehittämisen strategista fokusta on siirretty vahvemmin uusien työkalujen kehittämiseen, joka koetaan kauppiaiden keskuudessa positiivisena asiana. Näin ollen on

tärkeää, että ketjuyritys viestii strategisten painopisteiden muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä kauppiaille. Viestinnän avulla epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä voidaan pienentää. Käytännössä tämä voisi näkyä esimerkiksi viestimisenä uudesta K-Ruoka-kauppa-sovelluksesta. Kauppakohtaisen liikeidean kehittämisen näkökulmasta ketjupäälliköiden kouluttaminen vastaa myös osaltaan tyhjiöön, jonka aiemmin toimineen kauppaakohtaisen markkinoinnin tiimin lopettaminen toi mukanaan. Toisaalta palaute kauppiailta oli se, ettei ketjupäällikön kanssa pystytä syventymään kauppaakohtaisen markkinoinnin käytännön toteutuksiin kattavasti, ja että ketjupäällikön aika henkilökohtaisille tapaamisille ja tuelle on vähäistä. Palautteeseen perustuen, kauppaakohtaisen liikeidean ja markkinoinnin kehittämiseksi voisi olla tärkeää, että Kesrolla olisi tästä osa-alueesta vastaava henkilö myös tulevaisuudessa. Keskon sisäisesti kauppaakohtaisen liikeidean ja kauppaakohtaisen markkinoinnin kehittämistä olisi kannattavaa yhdistää voimakkaammin, sillä pohjimmiltaan kauppaakohtaisen liikeidean kehittämisen voidaan katsoa olevan markkinoinnillinen lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä korostaa Keskon eri yksiköiden välistä yhteistyön parantamista.

Kauppaakohtaisen liikeidean kehittämisessä ei-pakottavat vaikuttamisstrategiat ovat olleet pääsääntöinen tapa vaikuttaa kauppiaisiin. Tämä näkyy erityisesti tavassa puhua kauppaakohtaisesta liikeideasta – Keskon rooli koetaan niin Keskolaisten kuin kauppiaiden keskuudessa sparraajaksi, joka tukee kauppiaita ja jakaa heille tietoa. Vaikuttamisstrategioiden näkökulmasta juuri tällaista roolia on hyvä jatkossakin vaalia, sillä sen vaikutukset kanavan ilmapiiriin ovat positiiviset. Ohjeistuksien määrä ja itseopiskelumateriaalien käytettävyys puolestaan aiheuttaa jonkin verran tyytymättömyyttä. Näin ollen on tärkeää arvioida ohjeistuksien tarpeellisuutta sekä sitä, miten itseopiskelumateriaalien avulla kauppaakohtaista liikeidea pystytään kehittämään. Selkeänä kehitysehdotuksena itseopiskelumateriaaleihin on videotallenteiden käytettävyyden kehittäminen. Kauppiaat kokevat videotallenteisiin ”palaamisen” työläänä, jolloin itseopiskelumateriaalin kautta saatava hyöty heikkenee.

Markkinoinnillisesta näkökulmasta asiakasarvolupaus -konseptin hyödyntämistä kaup-  
pakohtaisessa liikeideassa voisi olla hyödyllistä vahvistaa. Tuloksista nähdään, että kaup-  
piaat ovat kiteyttäneet toimintaansa asiakasarvolupaus -konseptin kaltaisesti sloganeilla  
ja konsepteilla, jotka he ovat kokeneet tärkeäksi kaupan toiminnan suuntaamisessa.  
Nämä kiteytykset ohjaavat selkeästi kaupan toimintaa eri osa-alueilla. Asiakasvolu-  
pausten kehittäminen inflaation painamassa taloustilanteessa voi auttaa kauppiaita tun-  
nistamaan taloudellisen asiakasarvon eli hintaan keskittymisen lisäksi funktionaalisia,  
emotionaalisia ja symbolisia asiakasarvon ulottuvuuksia. Näiden pohjalta kauppa-  
kohtaisen liikeidean kehittämisessä voidaan löytää uusia tapoja erottautua paikallisessa kilpai-  
lussa.

Markkinoinnin segmentoinnin kehittämisen osalta Keskon kannattaa huomioida K-Asia-  
kasryhmien vahva jalansija. K-Asiakasryhmät on jalkautettu K-kauppoihin onnistuneesti  
ja tuloksista nähdään, että kauppiaat pohjaavat kauppa-kohtaista liikeideaa edelleen vah-  
vasti tähän segmentointiin. Kauppioiden markkinoinnillisesta kyvykkyydestä kertoo ym-  
märitys siitä, ettei asiakassegmentointia voi pelkästään pohjata K-Asiakasryhmiin, vaan  
segmentoinnissa on kannattavaa hyödyntää esimerkiksi demografisia segmentointipe-  
rusteita. Toisaalta tämä myös kertoo siitä, että kauppiaat tunnistavat kulutuskäyttäyty-  
miseen perustuvia asiakassegmenttejä. Uudessa K-Ruokakauppa-sovelluksessa demo-  
grafisten segmentointiperusteiden rinnalle voisi olla hyödyllistä muodostaa esimerkiksi  
psykografisiin tekijöihin perustuvaa segmentointia. Myös kulttuurisen segmentoinnin,  
jossa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi merkityskokonaisuuksista, kulutustilanteista ja  
kuluttajatyypeistä, hyödyntäminen voisi auttaa kauppiaita asiakasymmärryksen lisäämi-  
sessä ja edelleen kauppa-kohtaisen liikeidean kehittämisessä. K-Asiakasryhmien segmen-  
toinnissa oli osaltaan jo hyödynnettykin kulttuurisia segmentointitapoja esimerkiksi ku-  
luttajatyypin kuvauksessa. Näin ollen voidaan katsoa, ettei K-Asiakasryhmien käytöstä  
tarvitse välttämättä luopua, vaan niiden ”sisältö” voidaan myös päivittää.

Tiedonjakamisen näkökulmasta ketjuyrityksen kannattaa vaalia pilottihankkeita, sillä tu-  
lostien perusteella ne motivoivat kauppiaita merkittävästi. Toisaalta suunnitteluryhmien

kautta tapahtuvaa nopeampi syklistä testaamista, ilman varsinaista pilotointia, kannattaa myös vaalia. Tällöin etenkin pienempiä kehityshankkeita voidaan testata kauppoissa ketterästi. Tämä on omiaan myös vähentämään kuluja, sillä varsinaiseen pilotointiin joudutaan käyttämään enemmän resursseja ja siitä aiheutuu enemmän kuluja. Nopean testauksen kautta voidaan myös palata nopeasti takaisin ”suunnittelupöydälle” kehittämään ideoita. Tiedonjakamisen näkökulmasta nopeassa testaamisessa on kuitenkin tärkeää, että palautteen keräämiseen on selkeä prosessi. Näin paikallisella tasolla tapahtuvasta testauksesta syntyvä tieto ei jää hiljaiseksi tiedoksi, vaan sitä saadaan tarvittaessa muutettua täsmälliseksi, mahdollisesti koko ketjua hyödyttäväksi tiedoksi.

Tuloksista voidaan nähdä, että kauppiaat arvostavat vuorovaikutusta muiden kauppiaiden kanssa. Ideoiden ja kokemusten jakamista niin virallisessa (esim. suunnitteluryhmät ja valmennukset) kuin epävirallisessa (esim. illanvietot ja yhteiset matkat) kanssakäymisessä kauppiaiden kesken pidetään antoisana. Keskon kannattaa vaalia yhteisöllisyyttä kauppiaiden keskuudessa, sillä tällä ei ole positiivinen vaikutus pelkästään tiedonjakamisellisesta näkökulmasta vaan myös kanavan ilmapiirin näkökulmasta. Suoranaisesti kauppa-kohtaisiin liikeideoihin liittyvää kokemusten jakamista tulisi kuitenkin tukea harkitusti, mikä onkin huomattu Keskona. Maantieteellisesti lähekkäin olevien kauppojen välillä kokemustenvaihto kauppa-kohtaisista liikeideoista ja niihin liittyvistä toteutuksista voi jäädä tiedonjakamisen näkökulmasta pinnalliseksi, sillä erilaistumisen tapoja ei haluta jakaa kilpailijoille, joita kauppiaat toisilleen kuitenkin ovat.

## **6.4 Tutkimuksen yhteenveto**

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ymmärrys siitä, miten Kesko voi hyödyntää kauppiasyrittäjyyden tuomaa potentiaalia ketjuliiketoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja miten partneriin vaikuttamisen strategiat vaikuttavat yhteistyöhön Keskon ja K-kauppiaiden välillä. Työ keskittyi tutkimaan Keskon kauppa-kohtaisen liikeidean strategiaa. Aihetta lähestyttiin teoreettisten ja empiiristen tavoitteiden avulla. Työn teoreettisena tavoitteena oli muodostaa aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuva teoreettinen viitekehysmalli, joka kuvaa asiakaslähtöisyyteen tähtäävän strategian jalkauttamista

kauppiaasyrittäjyyteen perustuvassa ketjuliiketoiminnassa. Työn empiirisenä tavoitteena puolestaan oli selvittää Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia Keskon strategian toteuttamisesta sekä strategisesta partneriin vaikuttamisesta ja muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä.

Työn empiiristä tavoitetta lähestyttiin neljällä tutkimuskysymyksellä:

1. Miten Kesko ja K-Supermarket-kaupat ovat toteuttaneet strategiaansa?
2. Miten Kesko ja K-Supermarket-kauppiat kokevat strategian toteuttamisen?
3. Miten K-kauppiaisiin vaikuttaminen koetaan Keskossa?
4. Miten K-kauppiat kokevat Keskon vaikuttamisen?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin muodostaa kuva siitä, miten strategiaa on toteutettu ja mitä sen toteuttamisessa on tehty. Tämän avulla pyrittiin luomaan pohjämäärittely siitä, mitä kauppakohtainen liikeidea tarkoittaa ja minkälaisilla toimilla kauppa-kohtaista liikeideaa on kehitetty. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrittiin sitomaan aihe nimenomaan konkreettisiin toimiin, joita myöhemmin, tutkimuksen johtopäätöksissä ja pohdinnassa, voitaisiin peilata teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen. Tähän tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan ja luomaan ajallinen kuvaus kauppakohtaisen liikeidean kehityksestä.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin ohjaamaan tutkimusta niin, että sen tavoitteeseen selvittää Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden kokemuksia strategian toteuttamisesta voitiin vastata. Tällä pyrittiin tuomaan esiin Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden saavutuksia ja tuloksia, joihin kauppakohtaisella liikeidealla on päästy. Koska työ tehtiin julkisena pro gradu -tutkielmana, eikä työssä voitaisi esittää liikesalaisuuksia, oli odotettavissa, ettei haastatteluissa syvennyttäisi tarkkoihin numeerisiin saavutuksiin ja tuloksiin. Tämän vuoksi kokemusten selvittämisellä pyrittiin saamaan selville ikään kuin kokemuksia siitä, mikä toimii ja mikä ei (vrt. Pragmatismien näkökulma). Tärkeänä osana tätä oli asiakaslähtöisten toimintatapojen selvittäminen, jolla osaltaan pyrittiin saavuttamaan niin työn tarkoitusta kuin empiiristä tavoitetta muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun

asiakslähtöisestä toimintakyvystä. Tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan: kokemuksia strategian toteuttamisesta saatiin kerättyä niin Keskolta kuin K-Supermarket-kauppailta.

Kolmannella ja neljännellä tutkimuskysymyksellä työn empiirinen tavoite selvittää kokemuksia strategisesta partneriin vaikuttamisesta pyrittiin kiinnittämään työn teoreettisen viitekehysten ensimmäiseen kirjallisuuden kokonaisuuteen. Tässä onnistuttiin hyvin: tutkimuksessa pystyttiin selvittämään toimia ja asioita, jotka vaikuttavat K-Supermarket-kauppioiden tyytyväisyyteen kanavassa sekä sitä, minkälaista vaikuttaminen toimijoiden välillä on ja missä se tapahtuu. Johtopäätökset ja pohdinta -luvun ensimmäisessä kappaleessa kanavan vaikuttamisstrategioiden lopputulemia pystyttiin tarkastelemaan työn teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti ja tuomaan esiin etenkin tekijöitä, jotka vaikuttavat kumppanuuden laatuun.

Johtopäätökset ja pohdinta -luvun kappaleella 6.1. Ketjun asiakslähtöinen toimintakyky pyrittiin vastaamaan työn empiiriseen tavoitteeseen muodostaa kuva K-Supermarket-ketjun asiakslähtöisestä toimintakyvystä. Kappaleessa vedettiin yhteen tutkimuksen tuloksia ja peilattiin niitä teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen. Kappaleen alussa tutkimustuloksia peilattiin vaikuttamisstrategioiden sekä tiedonjakamisen näkökulmaan. Alakappaleessa 6.1.1 arvioitiin kyvykkyyttä arvon yhteisluontiin Keskon ja K-Supermarket-kauppioiden välillä yhdistämällä teoreettinen näkemys arvonyhteisluonnista vaikuttamisstrategioiden näkökulmaan. Tässä alakappaleessa esitettiin keskeisimmät alueet, joiden merkitys arvon muodostumisessa nousi tuloksissa keskiöön. Lopuksi alakappaleessa 6.1.2 arvioitiin asiakslähtöisyyttä peilaten tutkimustuloksia asiakasarvolupaus -konseptiin.

Tutkimuksen tulosten sekä johtopäätöksien ja pohdinnan esittämisessä pyrittiin seuraamaan työn teoreettisen viitekehysmallin mukaista järjestystä havainnollisen esittämistavan saavuttamiseksi. Lisäksi tällä pyrittiin testaamaan teoreettisen viitekehysmallin toimivuutta sopimusperusteisen ketjuliiketoiminnan strategian tutkimisessa.

Tutkimustulosten ensimmäinen kappale 5.1 käsitteli viitekehysmallin mukaisesti ketjuliiketoiminnan taustoja, joka loi pohjakäsityksen kohdeorganisaation historiasta ja toiminnasta. Toinen kappale 5.2 käsitteli itse kauppakohtaista liikeidea, jolla vastattiin viitekehysmallin toiseen vaiheeseen, kuvaukseen ketjun strategian toteuttamisesta. Kolmannessa kappaleessa 5.3 esitettiin tulokset Keskon ja kauppiaiden kokemuksista. Kappaleen alussa keskityttiin esittämään tutkimuskysymyksen 2 mukaisesti kokemuksia strategian toteuttamisesta ja alakappaleissa 5.3.1 sekä 5.3.2. kokemukset esitettiin tutkimuskysymyksen 3 mukaisesti esittämällä kokemuksia vaikuttamisstrategioiden näkökulmasta. Lopuksi tutkimuksen tulososion kappaleessa 5.4 tulokset esitettiin teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti strategian lopputulemina. Tällä kappaleella tutkimustulokset vedettiin yhteen ja jaoteltiin viitekehysmallin mukaisesti vaikuttamisstrategioiden näkökulmaan sekä markkinoinnilliseen näkökulmaan. Viimeisessä kappaleessa aloitettiin tulosten analysointi, joka näkyi päätelminä strategian lopputulemista.

Kuten yllä mainittu, johtopäätökset ja pohdinta -luvun ensimmäisessä kappaleessa esitettiin teoreettisen viitekehysmallin mukaisesti strategian lopputulemia ja muodostettiin kuva ketjun asiakaslähtöisestä toimintakyvystä.

## **6.5 Rajoitteet ja jatkotutkimukset**

Tutkimuksessa onnistuttiin saavuttamaan työn tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet. Myös tutkimuskysymyksiin vastattiin järjestelmällisesti. Merkittävin tutkimusta rajoittava tekijä oli aiheen laajuus ja haasteellinen kytkentä yhteen selkeään teoreettiseen keskusteluun. Tämä toisaalta myös kuvastaa tutkimusaiheen tuoreutta – kauppakohtaisen liiketoiminnan käyttöä sopimusperusteisessa ketjuliiketoiminnassa ei ole tutkittu tässä merkityksessä. Tämän vuoksi aihetta lähestyttiin kahdella teoriakokonaisuudella, joista vaikuttamisstrategioiden käsitteleminen teoreettisena kokonaisuutena pyrittiin pitämään selkeänä kokonaisuutena. Toisella, markkinoinnillisella kokonaisuudella, puolestaan pyrittiin antamaan kokonaisvaltainen kuva ketjuliiketoiminnan ja liiketoiminnan kannalta keskeisistä markkinoinnillisista käsitteistä. Rajoitteena markkinoinnillisen näkökulman

muodostamisessa oli laajasti markkinoinnin tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvien käsitteiden melko suppea käsittely.

Tässä tutkimuksessa omaksuttiin Erikssonin ja Kovalaisen (2015) esittämät tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit, jotka poikkeavat perinteisistä luotettavuuden arvioinnin kriteereistä. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä toiseen tutkimuskontekstiin rajoittaa tapaustutkimuksen rajoittuminen yhteen kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa pystyttiin löytämään yhtäläisyyksiä verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin, joskin niiden siirtäminen kansainväliseen kontekstiin on rajoittunut. Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkimusta rajoittaa se, että tapaustutkimuksessa tutkittiin kauppiaiden osalta vain K-Supermarket-ketjua. Koska kauppakohtaisen liikeidean kehitystä on osaltaan tehty myös ketjuyrityksen sisäisesti, on mahdollista, että niin toiminta kuin kokemukset kauppakohtaisen liikeidean kehittämisessä eroavat ketjujen välillä. Tapaustutkimuksen keskittyminen kolmeen K-Supermarket-kauppiaseen puolestaan rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä (perinteinen luotettavuuden arviointikriteeri) koko ketjuun. Tätä rajoittuneisuutta pyrittiin vähentämään nostamalla tuloksissa esiin asioita, jotka toistuivat K-Supermarket-kauppiaiden haastatteluissa. Vaikuttamisstrategioiden näkökulmasta tapaustutkimukseen valittujen K-Supermarket-kauppiaiden lisäksi tutkimukseen olisi voitu valita juuri kauppiaina aloittanut kauppias, jolloin tuloksiin olisi saatu näkökulma Chanin ja Linin (2008) esittämästä suhteen muodostumisen vaiheesta. Nyt tutkimus rajoittui käsittelemään suhteen toiminnan ja ylläpidon vaiheita, sillä tapaustutkimukseen valitut kauppiat olivat toimineet K-ryhmässä jo pidempään.

Tutkimuksen myötä esiin nousi monia mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Keskon kontekstissa mielenkiintoista tutkia olisikin juuri Chanin ja Linin (2008) esittämä suhteen muodostumisen vaihe. Kesko on juuri ottanut kauppakohtaisen liikeidean kehittämisen vahvemmin osaksi uusien kauppiaiden kauppiasvalmennusta, jolloin olisi mielenkiintoista tutkia, miten uusi kauppias pystyy kauppakohtaisella liikeidealla vaikuttamaan kaupan toiminnan alkuvaiheen menestykseen, ja toisaalta miten kauppias kokee Keskon vaikuttamisen suhteen muodostumisen vaiheessa.

Kirjallisuus vaikuttamisstrategioista korostaa lähteen kyvykkyyttä kanavan ilmapiiriin jatkuvaan arviointiin valitakseen sopivat vaikuttamisen keinot eri tilanteissa. Vaikuttamisstrategioiden valintaan vaikuttavat myös dyadit eli molemminpuoliset taustat, kuten toimintaympäristö ja jaettu organisaatiokulttuuri. (Johnston ja muut, 2018; Chang ja Huang, 2012; Zuang ja muut, 2010; Hu ja Sheu, 2005.) Brown ja muut (2019) käsittelevät artikkelissaan *Marketing management capability: the construct and its dimensions: An examination of managers' and entrepreneurs' perceptions in a retail setting* yrityskulttuurin/aineettoman omaisuuden (tai edun/hyödyn) ja markkinoinnillisten kyvykkyyksien välistä suhdetta tutkimalla vähittäiskaupan johtajien ja yrittäjien näkemyksiä/kokemuksia (*perceptions*). Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena Brown ja muut (2019) esittävät markkinoinnillisen kyvykkyyden ilmentyvän kuutena alakyvykkyytenä (*sub-capabilities*): yritysbrändi-identiteetin hallinta (*corporate brand identity management*), markkina-analysointi (*market sensing*), asiakkuudenhallinta (*customer relationship management*), sosiaalisen median viestintä (*social media communication*), muotoilu- ja innovaatiojohtaminen (*design and innovation management*), sekä tulosjohtaminen (*performance management*). Brownin ja muiden (2019) mukaan alakyvykkyydet jakautuvat kukin aiemman kirjallisuuden tunnistamaan aineelliseen (*tangible*) ja aineettomaan (*intangible*) omaisuuteen (*assets*). He väittävät, että markkinoinnin kontekstissa aineeton omaisuus, kuten yrityskulttuuri ja henkinen pääoma (*intellectual asset*) on paljon arvokkaampaa verrattuna aineelliseen omaisuuteen, kuten yrityksen fyysisiin panostuksiin, kalustoon/välineisiin ja teknologiaan.

Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että kauppakohtaisen liikeidean kehittäminen on nojautunut paljon K-kauppioiden markkinoinnillisten kyvykkyyksien lisäämiseen eli juuri henkisen pääoman lisäämiseen. Investointi sähköisiin hintanäyttöihin eli aineelliseen omaisuuteen on ollut sisäisen tehokkuuden kannalta hyvä, mutta näyttöjen markkinoinnillinen vaikuttavuus puolestaan heikkoa, joka sekin puoltaa Brownin ja muiden (2019) väitettä aineettoman omaisuuden arvokkuudesta. Jatkotutkimus yrittäjäpohjaisen ketju-liiketoiminnan markkinoinnillisesta kyvykkyydestä yrityksen aineettoman ja aineellisen

omaisuuden valossa voisi olla ajankohtainen tässä ajassa, jossa digitaalisen markkinoinnin merkitys sen kun kasvaa, mutta toisaalta ”perinteisiä” menestystarinoita ruokakauppojen aineellisista markkinoinnin toteutuksista – pikaruokakojuista tuoremehupisteisiin ja kahviloihin – voi edelleen nähdä ja lukea, hieman ironisesti, sosiaalisesta mediasta.

## Lähteet

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. and Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets, *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 3, pp. 91-9.
- Bower, M., &Garda, R.A. (1986). The role of marketing in management. In V. P. Buell (Ed.), *Handbook of Modern Marketing* (pp. 1–3–1- 15). New York: McGraw-Hill.
- Brown, D., Foroudi, P., & Hafeez, K. (2019). Marketing management capability: The construct and its dimensions: An examination of managers' and entrepreneurs' perceptions in a retail setting. *Qualitative market research*, 22(5), 609-637. <https://doi.org/10.1108/QMR-10-2017-0131>
- Brown, J. R., Johnson, J., & Koenig, H. F. (1995). Measuring the sources of marketing channel power: a comparison of alternative approaches. *International Journal of Research in Marketing*, 12(4), 333–354.
- Chang, K. H., & Huang, H. F. (2012). Using influence strategies to advance supplier delivery flexibility: the moderating roles of trust and shared vision. *Industrial Marketing Management*, 41(5),849–860.
- Chang, H. & Lin, C. (2008). Interfirm influence strategies and their impact on developing buyer-supplier relationships. *International Journal of Commerce and Management*, 18(1), 10-30. <https://doi.org/10.1108/10569210810871461>
- Cronin, J., Brady, M. K. & Hult, G. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service

environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)

Dyer, W. & Wilkins, A. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.2307/258920>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.

Etgar, M. (1978). Differences in the use of manufacturer power in conventional and contractual channels. *Journal of Retailing*, 54(4), 49–62.

Frazier, G. L., & Antia, K. D. (1995). Exchange relationship and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321–326.

Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52–69.

- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1984). Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of marketing*, 48(3), 43-55. <https://doi.org/10.1177/002224298404800305>
- Frazier, G. L., & Summers, J. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 23,169–179.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(2), 9–29.
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations among a Channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 62–77.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130–142.
- Grandi, S. (2018). A new approach to Marketing Channel Relationship. *MERCATI & COMPETITIVITÀ*, 3, 7-10. <https://doi.org/10.3280/MC2018-003001>
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). Wiley.
- Grönroos, C. (2011). *Value co-creation in service logic: A critical analysis*. *Marketing theory*, 11(3), 279-301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

- Guba, E. G & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 105–117). Sage Publications.
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 516–532.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). Sage.
- Home, N. (2007). *Kauppiasyrittäjyys: Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista*. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Hu, T. & Sheu, J. (2005). Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry. *Industrial marketing management*, 34(5), 447-461.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.005>
- Jeuland, A. P. & Shugan, S. M. (1988). Channel of Distribution Profits When Channel Members form Conjectures. *Marketing science (Providence, R.I.)*, 7(2), 202-210.
- Johnston, W. J., Le, A. N. H., & Cheng, J. M. S. (2018). A meta-analytic review of influence

strategies in marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 674–702. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0564-3>

Järvensivu, T., & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial marketing management*, 39(1), 100-108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.05.005>

Kajalo, S. & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International journal of retail & distribution management*, 43(7), 580-596. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0044>

Kale, S. H. (1986). Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 387–393.

Kautto, M. & Lindblom, A. (2005). *Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta*. Otava.

Kesko (2019). Keskon vuosiraportti 2019. Noudettu 2021-02-03 osoitteesta [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2019.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf)

Kesko (2015-2024). Vuosiraportit. Noudettu 2024-02-09 osoitteesta <https://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/vuosiraportit/>

Kesko (2024a). Päivittäistavarakauppa. Noudettu 2024-02-09 osoitteesta <https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Kesko (2024b). Kesko luopuu Neste K -liikenneasemista. Noudettu 2024-02-09 osoitteesta <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2024/kesko-luopuu-neste-k--liikenneasemista/>

- Kim, K. (2000). On inter-firm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388–405.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation - The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F. & Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of retailing*, 91(4), 569-585. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.001>
- Kumar, N., Scheer, L. & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *JMR, Journal of Marketing Research*, 32(3), 348. <https://doi.org/10.2307/3151986>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of marketing research*, 35(2), 225. <https://doi.org/10.2307/3151850>
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teok-  
sessa Valli, R., & Aaltola, J. (2018) (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkö-  
kulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysi-  
menetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Lanning, M., & Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. *McKinsey StaffPaper* No. 41, July.

- Lindblom, A. (2017). *Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi* [luentomateriaali]. Docplayer. Noudettu 21.03.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/62821775-9-2-17-kaupan-liiketoimintamallit-ja-markkinointi-23e25000.html>
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management decision*, 48(2), 179-188. <https://doi.org/10.1108/00251741011022563>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American journal of sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Taloustieto.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *The Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15. <https://doi.org/10.1108/07363769510103856>

- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Paswan, A. K., D'Souza, D., & Rajamma, R. K. (2014). Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *The Journal of services marketing*, 28(2), 116-125. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0254>
- Paulamäki, J. (2007). *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä: Haastattelututkimus K-kaupiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*. Helsinki School of Economics.
- Paulraj, A., Lado, A. A. & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Payan, J. M., & McFarland, R. G. (2005). Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66–79.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ring, P. S. & van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management review*, 19(1), 90-118. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621-634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

- Samaha, S. A., Beck, J. T. & Palmatier, R. W. (2014). The Role of Culture in International Relationship Marketing. *Journal of marketing*, 78(5), 78-98. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0185>
- Scheer, L., Miao, F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and Interdependence in marketing relationships: meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694–712.
- Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values, *Journal of Business Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 159-70.
- Sheu, J. B., & Hu, L. L. (2009). Channel power, commitment and performance toward sustainable channel relationship. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 17–31.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(2), 174–193.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Tieteen termipankki (2024a). Filosofia: metodi. Noudettu 2024-02-23 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:metodi>
- Tieteen termipankki (2024b). Filosofia: metodologia. Noudettu 2024-02.23 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:metodologia>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

- Verma, V., Sharma, D., & Sheth, J. (2016). Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 206–217.
- Wang D.T., Gu F.F., & Chuoyan Dong M. (2013). Observer Effects of Punishment in a Distribution Network. *Journal of Market Research*, 50(October): 627-643.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R. & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing service quality*, 14(2/3), 169-182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: An intellectual capital perspective. *Journal of retailing and consumer services*, 12(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.02.001>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W. & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Webster, F. E. J. (1994). Defining the new marketing concept (Part 1). *Marketing management (Chicago, Ill.)*, 2(4), 22.
- Weitz, B. A. & Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320. <https://doi.org/10.1177/009207039502300411>
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 139-53.

Zhuang, G., Xi, Y. & Tsang, A. S. (2010). Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. *Industrial marketing management*, 39(1), 137-149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.07.002>

Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W. & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of marketing*, 80(5), 53-75. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0066>

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage Publications.

## Liitteet

### Liite 1. Kesko - teemahaastattelurunko

TEEMAT A-D	Mitä selvitetään?	Liittyvät aiheet
<b>PÄÄTEEMA = A</b>	<b>Mitä on tehty?</b>	
<b>A1) Kauppakohtainen liikeidea ja kauppakohtainen markkinointi</b>	Mitä kauppakohtaisten liikeideoiden sekä kauppakohtaisen markkinoinnin kehittämisessä <b>on tehty</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteet</li> <li>Asiakasarvolu-paukset</li> <li>Markkinointistrategia ja taktiikat</li> <li>Markkinointikanavat</li> </ul>
<b>A2) Asiakaslähtöisyys</b>	Mitä asiakaslähtöisyyden lisäämisessä <b>on tehty</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemus</li> <li>Asiakasymmärrys</li> <li>Palvelupolku</li> <li>Myyvälämarkkinointi</li> </ul>
<b>VAIKUTTAMINEN = B</b>	<b>Miten on toteutettu?</b>	
<b>B1) Ei-pakottavat vaikuttamiskeinot:</b> <i>informaationvaihto, suosittelut, pyynnöt, lupaukset</i>	Miten strategian implementointi <b>on toteutettu</b> ? Miten kauppiasiin vaikutetaan? Miten kauppiaiden kanssa tehdään yhteistyötä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työryhmät</li> <li>Kouluttaminen</li> <li>Ohjeistukset</li> <li>Itseopiskelumateriaalit</li> <li>Henkilökohtaiset tapaamiset</li> </ul>
<b>B2) Pakottavat vaikuttamiskeinot:</b> esim. ketjuohjeistukset, joita tulee noudattaa	Onko kauppiat veloitettuja tekemään tiettyjä toimenpiteitä asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketjusopimus</li> <li>Markkinointi-palvelut</li> <li>Sanktiot</li> <li>Investoinnit</li> </ul>
<b>KOKEMUKSET = C</b>	<b>Miten on koettu?</b>	
<b>C1) Kokemukset vaikuttamisesta</b>	Miten <b>koet</b> /kuvailisit kauppiasiin vaikuttamista? Miten kuvailisit kauppiaiden reagointia vaikuttamiseen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtaminen</li> <li>Mielipiteisiin vaikuttaminen</li> </ul>
<b>C2) Kokemukset yhteistyöstä</b>	Miten <b>koet</b> yhteistyön kauppiaiden kanssa? Miten kuvailisit kauppiaiden reagointia yhteistyöhön?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytyväisyys, luottamus, sitoutuminen</li> <li>Eriävät mielipiteet</li> </ul>
<b>TULOKSET = D</b>	<b>Mitä on saavutettu?</b>	
<b>D1) Saavutukset asiakaslähtöisyydessä</b>	Onko ketjun asiakaslähtöisyys parantunut strategian implementoinnin myötä? Ovatko kauppiat omaksuneet uusia asiakaslähtöisiä toimintamalleja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastyytyväisyys</li> <li>Kauppiaiden toiminta</li> <li>Tiedolla johtaminen</li> </ul>
<b>D2) Tiedon luonti</b>	Saadaanko liikeideoiden kehittämisestä uutta tietoa ketjulle? Pystytäänkö uutta tietoa hyödyntää palvelemaan koko ketjua?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiljaisen tiedon kerääminen</li> <li>Uudet konseptit</li> </ul>

## Liite 2. K-Supermarket-kauppiaat – teemahaastattelurunko

TEEMAT A, C, D	Mitä selvitetään?	Liittyvät aiheet
<b>PÄÄTEEMA = A</b>	<b>Mitä on tehty?</b>	
<b>A1) Kauppakohtainen liikeidea ja markkinointisuunnitelma</b>	<b>Mitä</b> kauppakohtaisen liikeidean sekä kauppakohtaisen markkinoinnin kehittämisessä <b>on tehty</b> kaupassanne? <b>Missä, miten, kenen</b> kanssa kehitystä <b>on tehty</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteet</li> <li>Asiakasarvopauket</li> <li>"Meidän juttu"</li> <li>Markkinointistrategia ja taktiikat</li> <li>Markkinointikanavat</li> <li>Omat konseptit</li> </ul>
<b>A2) Asiakslähtöisyys</b>	<b>Mitä</b> asiakslähtöisyyden lisäämisessä <b>on tehty</b> kaupassanne? <b>Miten</b> voit seurata asiakslähtöisyyden kehitystä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemus</li> <li>Asiakasymmärrys</li> <li>Palvelupolku</li> <li>Myyvälämarkkinointi</li> </ul>
<b>KOKEMUKSET = C</b>	<b>Miten on koettu?</b>	
<b>C1) Kokemukset vaikuttamisesta</b>	<b>Miten olet kokenut</b> Keskon vaikuttamisen strategian toteuttamisessa? <b>Millaisesta</b> Keskon tuesta koet saavasi eniten apua/hyötyä? <b>Onko</b> joitain asioita, joissa et ole tyytyväinen Keskon/ketjujohdon toimintaan kauppakohtaisuuden kehittämisessä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskon johtaminen</li> <li>Miellipiteisiin vaikuttaminen</li> <li>Kouluttaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>Työryhmät, suunnitteluryhmät yms.</li> <li>Ohjeistukset</li> <li>Itseopiskelumateriaalit</li> <li>Henkilökohtaiset tapaamiset</li> </ul> </li> </ul>
<b>C2) Kokemukset yhteistyöstä</b>	<b>Miten koet</b> yhteistyön Keskon kanssa?  <b>Miten koet</b> yhteistyön muiden kauppajen/kauppiaiden kanssa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytyväisyys, luottamus, sitoutuminen</li> <li>Keskon/ketjujohdon näkemykset</li> <li>Tiedon jakaminen</li> <li>Kauppiasverkosto</li> </ul>
<b>TULOKSET = D</b>	<b>Mitä on saavutettu?</b>	
<b>D1) Saavutukset asiakslähtöisyydessä</b>	Onko kauppanne asiakslähtöisyys parantunut strategian implementoinnin myötä? Oletteko omaksuneet uusia asiakslähtöisiä toimintamalleja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakstyytyväisyys</li> <li>Asiakaspalaute</li> <li>Asiakslähtöiset toimintatavat</li> </ul>
<b>D2) Tiedolla johtaminen</b>	Kesko puhuu tiedolla johtamisen tärkeydestä. Miten koet tämän? Miten hyödynnät tiedolla johtamista kaupan toiminnassa? Saatko tiedolla johtamisesta hyötyä? Millaista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>QlikSense</li> <li>Paikallisen markkinan tunteminen</li> <li>Toiminnan johtaminen ja ohjaaminen</li> </ul>

## Liite 3. Haastattelujen teemoittelu, koodaus ja kommenttien määrä

	Kesko-H1	Kesko-H2	Kesko-H3	Kauppia-H1	Kauppia-H2	Kauppia-H3	Kaikki yhteensä
<b>PÄÄTEEMA</b>							
-							
Kauppakohtainen liikeidea ja kauppakohtainen markkinointi	26	16	35	10	10	10	107
Tavoitteet	3	3	3		1		10
Asiakasarvolupaukset	3	1	2		1	2	9
Markkinointistrategia ja taktiikat	8	1	6		1	4	20
Markkinointikanavat	6		4	3	2		15
Omat konseptit	1	1				2	4
-	5	10	20	7	5	2	49
Asiakaslähtöisyys	13	15	23	14	16	13	94
Asiakaskokemus		3	3	6			12
Asiakasymmärrys	13	7	14	4	10	8	56
Myymälämarkkinointi		4	6	3	2	2	17
-		1		1	4	3	9
Väikuttamisstrategiat	5		2				7
-	5		2				7
Ei-pakottavat vaikuttamiskeinot	8	12	5	20	2	23	70
Työryhmät		5	1	4	1	5	16
Kouluttaminen	2	3	3	14	1	14	37
Ohjeistukset	1	1	1			1	4
Itseopiskelumateriaalit				2		3	5
Henkilökohtaiset tapaamiset							
-	5	3					8
Pakottavat vaikuttamiskeinot	5	6	8	1			20
Ketjusopimus	3	2	2				7
Markkinointipalvelut	1						1
Sanktiot		1					1
Investoinnit		3	1				4
-	1		5	1			7
Kokemukset vaikuttamisesta ja yhteistyöstä					9		9
-					9		9
Kokemukset vaikuttamisesta			6	1	3		10
Johtaminen			1	1	1		3
Mielipiteisiin vaikuttaminen			4				4
Kouluttaminen			1		1		2
-					1		1
Kokemukset yhteistyöstä			2	5	8	7	22
Tyytyväisyys, luottamus, sitoutuminen			1	1	3	5	10
Eriävät mielipiteet				3			3
-			1	1	5	2	9
<b>Strategian implementoinnin tulokset</b>							
-							
Saavutukset asiakaslähtöisyydessä	6	2	17	3	13	9	50
Asiakastytyväisyys			3	1		1	5
Kauppiaiden toiminta	1	1	7	1	6	5	21
Tiedolla johtaminen		1	1	1	5	2	10
Asiakaspalautte	3		5		2	1	11
Asiakaslähtöiset toimintatavat	2		1				3
Tiedon luonti	4	3	2				9
Hiljaisen tiedon kerääminen		1	1				2
Uudet konseptit	4	2	1				7
Muut teemat	2	9	7	1	9	5	33
Vastuualueet ja roolit		9	1				10
Työkalut ja sovellukset	1		3	1	5	5	15
Uusperustanta kauppa	1		1				2
Kauppiaiskoulutus							
Mittarit			2				2
Historia							
Toimintaympäristö					4		4
Kaikki yhteensä	69	63	107	55	70	67	431