

2.12.2014

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Kansainvälinen markkinointi

Tekijä Mika Urpalainen 2014

Miten kehittää ketjuliiketoimintaa rautakaupassa? Case Rautanet

Tarkastajat: prof. Olli Kuivalainen ja prof. Sanna-Katriina Asikainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Urpalainen, Mika

Tutkielman nimi: Miten kehittää ketjuliiketoimintaa rautakaupassa

Case: Rautanet

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine / Maisteriohjelma: Kansainvälinen markkinointi

Vuosi: 2014

Pro gradu – tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 129 sivua, 28 kuvaa, 15 taulukkoa ja kaksi liitettä

Tarkastajat: prof. Olli Kuivalainen, prof. Sanna-Katriina Asikainen

Hakusanat: ketjutoiminta, Rautanet-ketju, sitoutuminen, markkinointi

Keywords: Chain business, Rautanet-chain, commitment, marketing

Rautanet-ketju on heterogeeninen, vapaaehtoisuuteen perustuva rautakauppaketju, joka on perustettu vuonna 1998. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rautanet-kauppiaille ja koko ketjuorganisaatiolle ketjutoiminnan etuja, haasteita sekä kauppiaskunnan näkemyksiä ketjutoiminnasta tänä päivänä.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen, se perustui kauppiaille lähetettyyn kyselylomakkeeseen, joka sisälsi Likert-asteikollisia kysymyksiä 36 ja 3 kysymystä joihin vastattiin kirjallisesti. Kysymykset sisälsivät aiheita mm. Sitoutumisesta, markkinoinnista, sidosryhmistä jne. Tutkimusjoukkona oli Rautanet-kauppiaat.

Kokonaisuutena arvioiden kauppiaat ovat tyytyväisiä ketjun toimintaan. Suurimmat edut ovat markkinointituki kuvastojen avulla ja ketjun voima, jonka kauppiaat tekevät yhdessä. Etuna voidaan pitää myös kauppiaiden sitoutumishalukkuutta ketjuun. Suurimpana haasteena on ehkä itsenäisyyden menettämisen pelko.

Rautanet-ketjun toiminta on hyvällä tasolla. Kilpailun kiristyessä myös Rautanet-ketjun kauppiaiden sitoutumishalukkuutta on pidettävä yllä. Ketjuorganisaation on kunnioitettava kauppiaan itsenäisyyttä ja kuunneltava jatkossakin kauppiaita. Ketjun ja kauppiaiden selkeä yhteinen päämäärä, rakentaa vahva ketju, joka pystyy vastaamaan kilpailijoiden haasteisiin, on hyvin paljon riippuvainen yhdessä tekemisen halusta.

ABSTRACT

Author: Urpalainen, Mika

Title: How to build up retail chain hardware store

Case: Rautanet

Faculty: LUT, School of Business

Major / Master's Programme: International Marketing

Year: 2014

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology

129 pages, 28 figures, 15 tables and 2 appendices

Examiners: Prof. Olli Kuivalainen, Prof. Sanna-Katriina Asikainen

Keywords: Chain business, Rautanet-chain, commitment, marketing

Rautanet-chain is a Finnish hardware store chain which operates on a voluntary basis. Consequently the chain has many kinds of member stores and shop keepers. It started business operations in 1998. The aim of this study is to explore and describe what are the benefits and challenges in Rautanet-chain currently.

Both qualitative and quantitative research methods were used. There were 36 questions using Likert scales in the survey conducted among the shopkeepers in Rautanet-chain. There were also three open-ended questions where one could write one's own opinion about the chain. The questions focused on commitment, marketing and stakeholders of the chain, for example.

The results show that the shopkeepers are satisfied with the chain and its operations. The biggest benefits of the membership in the chain are marketing and combined strength of the chain, which stems from co-operation. The biggest challenge might be the fear to lose self-control and independence of one's own hardware store.

Nowadays Rautanet-chain works well. When competition will rise, there have to be things which maintain good commitment level with the shopkeepers. The chain has to respect independence of shopkeepers and listen to their opinion. The goal to build a strong chain together is dependent on willingness to do things together. After that the chain is able to stay competitive in hardware store business in Finland.

KIITOS!

Haluan kiittää perhettäni henkisestä tuesta opintojeni ja gradun parissa. Kuinka monta kertaa kuuluikaan kysymys; isi saatko gradun valmiiksi. Monet illat isi on keittiön pöydän ääressä lukenut ja kirjoittanut eikä aina ole ehtinyt "sitoutumaan" riittävästi perhe-elämään. Kiitos Anne, että olet huolehtinut perheestä ja samalla valmentanut minua opinnoissani eteenpäin. Kiitos professori Olli Kuivalaiselle kärsivällisyydestä, korvaamattomasta avusta sekä opintojeni ohjaamisesta kohti maalia.

Haminassa 2.12.2014

Mika Urpalainen

SISÄLLÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	6
1.2. TUTKIMUSONGELMAT	7
1.3. KIRJALLISUUSKATSAUS.....	9
1.4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
1.5. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET JA RAJAUKSET.....	12
1.6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	14
1.7. TUTKIMUKSEN RAKENNE	16
2. VERKOSTOITUMINEN	17
2.1. VERKOSTON HYÖDYT	18
2.2. VERKOSTON HAITAT/RISKIT	19
2.3. KUMPPANUUDET	20
2.3.1. OPERATIIVINEN KUMPPANUUS.....	21
2.3.2. TAKTINEN KUMPPANUUS	21
2.3.3. STRATEGINEN KUMPPANUUS.....	22
3.KETJULIIKETOIMINTAMALLI.....	23
3.1. HISTORIA	23
3.2. KETJUMÄÄRITELMÄ	25
3.3. KETJUUNTUMISEN PERUSEDellyTKSET	26
3.4. KETJUUNTUMISEN KEHITYSVAIHEET	27
3.5. KETJUUNTUMISEN SYYT.....	28
3.6. KETJUMUODOT	29
3.7. SITOUTUMINEN KETJUTOIMINNASSA	33
3.8. TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	34
3.9. KETJUTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	35
3.10. KETJUTOIMINNAN MAHDOLLISET MENESTYSTEKIJÄT	37
3.10.1. KESKITTÄMINEN JA MOTIVAATIO.....	38
3.10.2. KETJUMAISEN TOIMINNAN PERUSONGELMIA.....	43
3.10.3. YHTEISTYÖ.....	44
3.10.4. KAUPPIAAN ASEMA.....	46
3.11. KETJUUNTUMISEN TAVOITTEET	46
3.11.1. ASIAKASTYYTYVÄISYYS	47
3.11.2. TOIMINNAN TEHOAKKUUS	47
3.11.3. KETJUN HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA TYÖTYTYTYVÄISYYS	48
3.11.4. HYVÄT LIIKETALOUDELLISET TULOKSET SEKÄ USKOTTAVUUS JA LUOTETTAVUUS	48

4. KETJUTOIMINNAN EDUT	49
4.1. OSTOEDUT	49
4.2. MARKKINOINTIEDUT	51
4.3. TUOTE-EDUT	52
4.4. KANTA-ASIAKASEDUT	54
4.5. MUITA ETUJA	55
5. KETJUTOIMINNAN HAASTEET	58
5.1. OSTOTOIMINTA	59
5.2. TYÖNJAKO-ONGELMAT	60
5.3. PÄÄTÖKSENTEKO.....	60
5.4. LIIKEIDEAN SOPIMATTOMUUS KETJUN LIIKEIDEAAN	60
5.5. JÄSENTEN HETEROGEEENISYYS	61
5.6. KESKUSORGANISAATION BYROKRATISOITUMINEN.....	61
6. KETJUTOIMINNAN KEHITYSPROSESSI SEKÄ KETJUTOIMINNAN ETUJEN JA HAASTEIDEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN	61
7. RAUTAKAUPPA SUOMESSA.	66
7.1. KETJUJEN TUNNETTUUS	67
7.2. RAUTANET-KETJU	69
7.3. STARKKI.....	72
7.3.1. DT-GROUP	74
7.3.2. WOLSELEY	74
8. EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	76
8.1. TAVOITE.....	76
8.2. TUTKIMUSMENETELMÄT	77
8.3. KOHDERYHMÄ JA HAASTATeltAVIEN VALINTA	79
8.4. TUTKIMUKSEN RISKIT JA RAJOITUKSET	82
9. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	82
9.1. MIKSI LIITYIT RAUTANET-KETJUUN	84
9.2. MIKÄ ON SAANUT PYSYMÄÄN KETJUN JÄSENEÄ	85
9.3. AVOIMET KOMMENTIT.	86
9.4. MARKKINOINTI	87
9.5. OSTOTOIMINTA	88
9.6. YHTEISTYÖKUMPPANIT JA HENKILÖKUNTA	89
9.7. SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE	91

9.8. KETJUN OPERATIIVINEN TOIMINTA.....	92
9.9. KETJUN VAIKUTUS KAUPPIAAN TALOUDELLISEEN TILANTEESEEN	93
9.10. KETJUTOIMINNAN ERI OSA-ALUEIDEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN	94
10. MITEN KEHITTÄÄ RAUTANET-KETJUTOIMINTAA	98
10.1. RAUTANET-KETJUN TILA	100
10.2. RAUTANET-KETJUN TULEVAISUUS.....	102
10.3. KAUPPIAAN ASEMA.....	103
10.4. SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE.....	104
10.5. ETUJEN JA HAASTEIDEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN.....	106
10.6. MARKKINOINTI	108
10.7. OSTOTOIMINTA	111
10.8. OPERATIIVINEN TOIMINTA	112
10.9. KETJUN VAIKUTUS KAUPPIAAN TALOUDELLISEEN TILANTEESEEN	113
10.10. RAUTANET JA STARKKI.....	114
10.11. TUTKIMUKSESTA PUUTTUVAT KETJUTOIMINNAN OSA-ALUEET.....	115
10.12. MUITA HUOMIOITA.....	117
11. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	117
11.1. TOUREETTINEN KONTRIBUUTIO	121
11.2. MANAGERIAALINEN KONTRIBUUTIO	121
11.3. JATKOTUTKIMUSKOHEET - MITÄ PITÄISI TUTKIA TULEVAISUUDESSA.....	122
KUVIOLUETTELO	
KUVIO 1. TOUREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
KUVIO 2. YRITYSTEN VÄLISTEN SUHTEEN ELEMENTIT	18
KUVIO 3. VERKOSTON KUMPPANUUSPORTAAT	23
KUVIO 4. KETJUTOIMINNAN KEHITYSVAIHEET K-RYHMÄSSÄ	24
KUVIO 5. KETJUN YHTEISTOIMINNAN LAAJUUS	27
KUVIO 6. HAJAUTETUN JA KESKITETYN KETJULIIKETOIMINTAMALLIEN EROT	30
KUVIO 7. YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	34
KUVIO 8. KETJUTOIMINNAN PERIAATE	36
KUVIO 9. KETJUTOIMINNAN MAHDOLLISET MENESTYSTEKIJÄT	37
KUVIO 10. MUUTTUVAT MENESTYKSEN EHDOT MUUTTUVASSA MARKKINATILANTEESSA	39
KUVIO 11. MOTIVAATIOEDUN ANATOMIA	40
KUVIO 12. SITOUTUMATTOMUUDEN VAIKUTUKSET KANNATTAVUUTEEN.....	41
KUVIO 13. KETJUTOIMINNAN SITOUTUMISEN ASTEET	41
KUVIO 14. YHDENTYMISEN ASTEEN VAIHTELUT.....	42
KUVIO 15. VAKIOTOIMENPITEIDEN ERILAISET KANNATTAVUUSVAIKUTUKSET.	43

KUVIO 16. ERILAISTEN SITOUTUMISASTEIDEN MAHDOLLISTAMAT KAUPPIAAN KANNATTAVUUSKÄYRÄT.....	45
KUVIO 17. LASKU- JA TAVARAVIRRAT KETJUTOIMINNASSA.	50
KUVIO 18. KETJUYHTEISTYÖ TEHOKKAIMMILLAAN.	62
KUVIO 19. KETJUTOIMINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI.	63
KUVIO 20. SITOUTUMINEN KETJUTOIMINNAN YTIMESSÄ	66
KUVIO 21. RAUTA- JA RAKENNUSTARVIKEKAUPAN KAUPPAKUMPPANIT RY:N ORGANISAATIO....	71
KUVIO 22. STARKIN ORGANISAATIO.	73
KUVIO 23. WOLSELEYN CROSS UNIT BUSINESS SYNERGIES	75
KUVIO 24. WOLSELEYN ORGANISAATIO	75
KUVIO 25. TUTKIMUKSESSA KÄYTETTYJEN KYSYMYSTEN VAIKUTUS TOISIINSA.	81
KUVIO 26. KORRELAATIOTYYPIT.....	94
KUVIO 27. RAUTANET-KETJUN TOIMINTAMALLI.....	102
KUVIO 28. KETJUTULOSLASKELMA.	113

TAULUKOT

TAULUKKO 1. RAUTA- JA RAKENNUSTARVIKEKAUPAN MARKKINAOSUUDET 2013.....	68
TAULUKKO 2. RAUTANET-KETJUN LIIKEVAIHDON JAKAUMA.....	80
TAULUKKO 3. MIKSI LIITYIT RAUTANET-KETJUUN.	85
TAULUKKO 4. MIKÄ ON SAANUT PYSYMÄÄN KETJUSSA.	86
TAULUKKO 5. MARKKINOINTIIN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA -HAJONTA.....	88
TAULUKKO 6. OSTOTOIMINTAAN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA -HAJONTA.	89
TAULUKKO 7. YHTEISTYÖKUMPPANEIHIN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA – HAJONTA	91
TAULUKKO 8. HENKILÖKUNNAN SITOUTUMISEEN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA - HAJONTA.....	91
TAULUKKO 9. SITOUTUMISEEN JA YLEISEEN ASEENTEeseen LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA -HAJONTA.....	92
TAULUKKO 10. OPERATIIVISEEN TOIMINTAAN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA -HAJONTA	93
TAULUKKO 11. TALOUTEEN LIITTYVIEN KYSYMYSTEN KESKIARVOT JA -HAJONTA.	94
TAULUKKO 12. KAUPPIASKYSELYN TUNNUSLUKUJA.....	95
TAULUKKO 13. TUTKIMUKSEN KORRELAATIOMATRIISI.	96
TAULUKKO 14. MARKKINOINTI 1: DEN KORRELAATIO VERRATTUNA MUIHIN OSA-ALUEISIIN.....	97
TAULUKKO 15. TALOUDEN KORRELAATIO VERRATTUNA MUIHIN OSA-ALUEISIIN.....	98

1. JOHDANTO

Teknologian kehityksen ja kaupankäynnin alueellisen laajentumisen myötä tavaravaihdantajärjestelmät ovat kehittyneet. Ihmisten väliset järjestelmät ovat muuttaneet muotoaan organisaatio- ja teknisiin järjestelmiin. Täten vaihdanta on muuttunut kahdenvälisestä monimuotoisiin vaihdantaketjuihin ja – verkostoihin. Osuustoimintamalli syntyi Suomessa yli sata vuotta sitten. Myös vähittäiskauppiat ovat liittoutuneet eri tavoin jo pitkään Suomalaisen kaupan historiassa. Yritysten välinen asiakassuuntaan verkottunut liiketoimintamalli on lähtöisin 1950-luvulta. Ketjumaisen toiminnan aloitti Singer, joka alkoi toimia franchising periaatteella valtuuttamalla piirimyyjensä huoltamaan ompelukoneitaan. Suomeen franchising jalkautui 1970-luvulla, jolloin Seppälä aloitti toiminnan franchising-antajayrityksenä. Vuosien aikana verkottumisen merkitys on kasvanut ja viimeisten vuosien aikana se on ollut yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista mm. kaupan alalla. Ketjutoiminnan merkitystä ovat lisänneet internetin leviäminen, toimintojen ulkoistaminen ja yritysten nopea kansainvälinen kasvu. Yritykset ovat valloittaneet uusia markkinoita yritysostojen, yhteistyöyritysten, strategisten kumppanuuksien ja franchising-konseptin avulla. (Mittilä, 2000,75)

Kaupan eri toimialat Suomessa ovat kokeneet viime vuosina suuria muutoksia. Kotimaiset ja ulkolaiset trendit talouden rakenteissa ovat vauhdittaneet muutosta. Asutuksen keskittyminen kaupunkikeskuksiin on vaikuttanut elinkeinorakenteeseen ja myymälöiden alueelliseen jakautumiseen. Kansainvälisiä trendejä ovat olleet talouden sääntelyn purkautuminen ja globaalin vuorovaikutuksen vapautuminen. Nämä trendit ovat näkyneet voimakkaasti myös Suomen elinkeinoelämässä ja EU-jäsenyyden myötä niiden vaikutus on voimistunut yhä enemmän. Globaaliin vuorovaikutuksen seurauksena on Suomen markkinoille tullut paljon ulkolaisia toimijoita kotimaisten hallitsemille toimialoille. Tämä kehitys on kiristänyt kilpailua useilla toimialoilla (Kari Neilimo & et. al, 2003,6).

Talouden kansainvälistymistä on vauhdittanut rajan ylittävän vähittäiskaupan esteiden ja hidasteiden merkittävä vähentyminen 2000-luvun alusta lähtien. Rakennemuutokset ja markkina-alueiden integroituminen ovat myös lisänneet kansainvälisen kaupan merkittävyyttä. Tämän johdosta vähittäiskaupan toimijat ovat vahvistaneet kansainvälisiä liittoumia vahvistaakseen asemiaan hankintojen ja ostojen suhteen.

(Outi Uusitalo ja Maija Rökman, vähittäiskaupan etabloitumisen vaikutukset kohdemaassa)

Samanaikaisesti kaupan toimintaympäristössä tapahtunut rakennemuutos on vauhdittunut. Merkittävämpiä piirteitä ovat itsepalvelun lisääntyminen, toimipaikkojen väheneminen ja niiden koon kasvu sekä kaupparyhmien keskittyminen taajamien ulkopuolelle (Home 1995, 5).

Suomalaisen kaupan toimialalla tämä kehitys on vaikuttanut keskitetysti johdettujen konseptipohjaisten ketjuliiketoimintamallilla toimivien ketjujen voimakkaaseen esiinmarssiin (Mitronen 2002a, 145). Ketjuliiketoiminnan kautta yritykset ovat kehittäneet kansainvälistä ostotoimintaa, uutta tietotekniikkaa ja tiedon reaaliaikaista siirtoa yksiköiden välillä. Kaupan globalisoituminen on johtanut myös lisääntyneeseen polarisoitumiseen eli on syntynyt paljon toisistaan poikkeavia liiketyyppejä.

Kaupan liiketoiminnan nopea kansainvälistyminen, kaupankäynnin helpottuminen eri valtioiden välillä ja informatiivisen tiedonhallinnan kehittyminen ovat pakottaneet kaupan alan toimijat viime vuosina miettimään uusia toimintatapoja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (esim. Mitronen 2002; Neilimo 2006).

Toimintaympäristön muuttuessa ovat myös kuluttajien kulutustottumukset sirpaloituneet ja tulleet vaikeammin ennustettaviksi. Kestävä kehitys ja huoli ympäristöstä ovat vaikuttaneet merkittävästi kuluttajien käyttäytymiseen. Tämä on tuonut kaupalle merkittävästi lisää haasteita liiketoiminnan kehittämisen suhteen (ks. esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto & Lindblom, 2004a; 2004b; Kautto ym. 2007; 2008; Lindblom, 2003; 2006.)

Toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat vaikuttaneet kaupan arvoketjun uudelleen organisoitumiseen. Tämä tarkoittaa toimijakentän, kuten kaupan, ketjuuntumista sekä vertikaalista integraatiota kaupan omine tuotemerkkeineen.

Kaupan kilpailukyvyyn turvaaminen ja kehittäminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä vahvaa liiketoimintaosaamista (Neilimo, 2006; Näsi, 2006; Näsi & Neilimo, 2006). Kautto ym. (2008) toteavatkin, että kaupan alan kilpailua voidaan tänä päivänä luonnehtia yhä selkeämmin osaamisperustaiseksi kilpailuksi.

Ostotoiminnan ja tilausjärjestelmien kehityksen myötä tavaroiden läpimenoajat koko toimitusketjun läpi valmistajalta kuluttajalle ovat nopeutuneet merkittävästi. Toimintaa on myös tehostettu päätöksentekoa ja johtamista yksinkertaistamalla. Tämä on johtanut yhä useamman kaupan alan yrityksen ketjuuntumiseen ja ketjuliiketoimintamallin käyttöönottoon. Ketjuliiketoimintamallin avulla on saavutettu tehokkuushyötyjä varsinaisissa toimintakustannuksissa ja pääoman käyttöön ja investointeihin sisältyvissä tekijöissä niin käyttöomaisuuden kuin vaihto-omaisuudenkin suhteen (esim. Kautto & Lindblom 2004a; 2004b; Mitronen 2002). Ketjuliiketoiminta on vaikuttanut myös yritysten ulkoiseen tehokkuuteen. Yritysten liiketoimintakonseptit ovat selkeytyneet ja asiakasryhmien segmentointi on lisääntynyt. Tämä on vaikuttanut myymälöiden ulkoiseen ilmeeseen ja valikoimiin.

Globaalisti toimivat kauppaketjut kuten Wal-Mart, Carrefour ja Hennes & Mauritz, ovat hyviä esimerkkejä ketjuliiketoimintaa hyödyntävistä yrityksistä. Ne ovat yksiomisteisia, keskitetysti johdettuja ketjuja, jotka toimivat paikallisesti kansallisten säännösten ja kuluttajien tarpeen mukaan. Heidän tehokas operointi ympäri maailmaa perustuu tehokkaasti organisoituun ketjutoimintaan ja laajaan tavarantoimittajaverkostoon (Mitronen, 2002, s.18).

Suomessa ja Euroopassa osa ketjuista toimii erilaisella ketjuliiketoimintamallilla. Vähittäiskauppaa harjoittavat yksityiset kauppiaat, joiden ketjutoimintaa johtaa tukku- tai keskusliikkeet. Nämä yritykset toimivat vähittäiskauppatasolla vapaille markkinoilla tavarantoimittajan ja asiakkaiden kanssa. Samanaikaisesti heillä on keskitetysti johdettu hankinta-, logistiikka-, markkinointi- ja koulutustoiminnot, joita organisoii ketjuyksikkö. Tämän lisäksi kauppiaille voi olla omia yhteistoimintaverkostoja kuten ostorenkaita. Suurimpina ongelmina tällaisissa ketjuissa on hierarkisen päätöksenteon, koordinaation ja kontrollin sovittaminen yhteen yksityisten ja autonomisten kauppiasyrittäjien toimintojen kanssa (Mitronen 2002, s.18).

Kaupan alan rakennemuutos tulee jatkumaan ulkolaisten ketjujen lisääntyvällä määrällä kansallisilla markkinoilla omistusjärjestelyiden, fuusioiden ja uusien kauppapaikkojen osten myötä. Tämä kehityssuunta tuo lisää haasteita kansallisille

kaupan alan yrityksille tulevaisuudessa. Nykyisillä toimintamalleilla ei pystytä vastaamaan kansainvälisen kaupan haasteille nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Vanhentuneet liiketoimintamallit johtavat kustannusten nousuun ja markkinaosuuksien menetyksiin. Kaupan alan yritykset pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin selkeyttämällä toimintojaan ja luomalla uusia strategisia päätöksiä nopeasti ja joustavasti läpi koko organisaation. Päätökset muodostavat liiketoiminnan punaisen langan, joka edesauttaa menestymään myös tulevaisuudessa. Viime vuosina ne yritykset, joilla on ollut selkeä visio ja strategia, ovat olleet voittajia markkinaosuuden lisäämisessä (Kautto, Lindblom & Mitronen, 2007).

Verkostoituminen on yhteistyötä, jossa on useita jäseniä kuten tuotanto- tai yritysverkot. Silloin kun yritysten omat voimavarat eivät riitä, haetaan verkostoitumalla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin. Verkostoitumisen avulla voidaan saavuttaa uutta osaamista tai muuta lisäarvoa omaan yritystoimintaan. Verkottumisen välineiden kuten tietoverkon ja – liikenteen avulla mahdollistetaan myös verkoston synty ja kasvaminen. Nämä mahdollistavat ja toimivat välineinä verkoston rakenneosana, mutta ne eivät tee yksin verkostoa. (Seppo Helakorpi, 2005, verkostot ja muuttuva asiantuntijuus)

Stählen & Laennon (2000, 21) mukaan, verkostomainen toiminta luo organisaatioon joustavuutta ja tehokkuutta. Se mahdollistaa tiedon integroinnin, uuden luomiseen ja innovaatioiden syntyminen. Verkostojen toiminta perustuu erilaisiin kumppanuuksiin. Kumppanuus on toimijoiden, organisaatioiden ja henkilöiden yhteistyötä sekä vuorovaikutusta. Se voi olla muun muassa yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä sekä kuntien ja alueiden välistä yhteistyötä. Kumppanuuden ohella käytetään käsitettä kehittämisverkosto, joka perustuu monien verkostosuhteiden kehittämiseen samanaikaisesti. (Virkkala, 2002)

Verkostoitumisen siirto teoriasta käytäntöön on haasteellista, koska kaikki verkostot ovat erilaisia rakenteeltaan. Peruseriaatteeltaan verkoston toiminta on yksinkertaista, mutta sen teoreettinen kuvaus edellyttää monitieteistä lähestymistapaa. Se perustuu liiketaloudelliseen ja organisaatioteoreettiseen ajatteluun sekä psykologiseen ja

sosiologiseen teoriaan. Verkostot luovat pohjaa uusille sosiaalisille ja muille innovaatioille. (Seppo Helakorpi, 2005, verkostot ja muuttuva asiantuntijuus)

Verkostot voivat toimia sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Ne eivät toimi kiinteästi samassa tilanteessa vaan ne muuttuvat toiminnan tilanteen mukaan. Muutoksia verkostossa aiheuttavat henkilöt ja heidän keskinäinen vuorovaikutus. Myös samojen henkilöiden toimiessa useammassa verkostoissa, luo lisää toimintajännitettä. Postmodernilla aikakaudella lähiyhteisöiden merkitys ihmisten elämässä on korostunut. Verkostot pitävät huolen lähiyhteisöiden yhteydestä markkinoihin ja julkiseen sektoriin. (Seppo Helakorpi, 2005, verkostot ja muuttuva asiantuntijuus)

Tämän päivän yhteiskunnassa kehittyminen ja menestyminen ovat tärkeitä tekijöitä kaikissa organisaatioissa. Yritysten ja julkisten organisaatioiden odotetaan menestyvän päivä päivältä paremmin. Menestys ei ole vain työntahdin tehostamista vaan uuden oppimista ja toiminnan kehittämistä. Verkostomaisessa toiminnassa on voimakas vastavuoroisuuden periaate. Kaikilla verkoston jäsenillä tulee olla motiivi ja halu jakaa tietoa ja kokemuksia keskenään. Vastavuoroisuuden tavoite on edesauttaa kaikkien jäsenien menestymistä ja kehittymistä. Verkostoista puhutaan yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden ohella nykypäivän oppimisen areenaksi. Ne toimivat oppimisympäristönä ja tiedon jakamisen keskuksina. Tämä perustuu verkostojen kykyyn opettaa vuorovaikutuksen avulla jäseniään nopeammin kuin yksilön toimiessa yksin. Kokemusten jakamista stimuloi yhteinen tavoite ja verkoston kiinteys. (Seppo Helakorpi, 2005, verkostot ja muuttuva asiantuntijuus)

Ketjutoiminnan edut ja haasteet tulevat esiin hyvin usein työssäni Rautanet-kauppiaana. Olen ollut perustamassa Rautanet-ketjua ja toiminut sen puheenjohtajana vuosina 2000 – 2005 ja toisen kerran vuodesta 2011 lähtien. Viime vuosina rautakaupan ketjutoiminta on tehostunut kustannuksia alentamalla ja markkinointivolyymia hyödyntämällä samalla kun kaupan volyymit ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina. Samanaikaisesti kilpailu eri kauppojen välillä on kiristynyt. Kauppaketjut ovat ottaneet kasvusta suurimman hyödyn. Yksittäiset liikkeet eivät ole pystyneet vastaamaan ketjujen markkinointiin ja liikepaikkahankintoihin. Kilpailua on lisännyt ulkolaisten ketjujen etabloituminen Suomeen 2000-luvulla ja uusia toimijoita

on tulossa lisää lähivuosina. Ulkolaiset ketjut ovat haastaneet lähinnä Suomen suurimmat ketjut markkinaosuustaisteluun ja samalla he ovat vieneet myös pieniltä ketjuilta tai yksittäisiltä liikkeiltä toimintamahdollisuuksia. Kilpailun kiristyminen on pakottanut suomalaiset ketjut tehostamaan toimintojaan.

Yritysten ketjuuntuminen ja sitoutuminen ketjutoimintaan on tämän päivän ja tulevaisuuden trendi. Se ei ole muoti-ilmiö vaan se antaa mahdollisuuden niin yksittäisille liikkeille kuin pienillekin ketjuille selviytyä kaupan tulevaisuuden haasteista ja markkinaosuustaisteluista. On tärkeää tietää eri ketjumuodoista ja niiden toimintatavoista. Kaikki ketjutyypit ovat hyvin erilaisia ja ne eivät toimi samalla tavalla samoilla markkinoilla.

Edellä mainitut seikat vaikuttavat motivaatiooni ja sitoutumiseeni tutkia ketjutoimintaa syvällisemmin. Ketjutoiminta kiinnostaa minua niin henkilökohtaisesti kuin työnikin puolesta. Rautanet-ketjusta ei ole tehty näin laajaa tutkimusta, jossa kaikki kauppiat voivat ilmaista mielipiteensä ketjutoiminnasta, eikä kauppiaskentältä ole kerätty analysoitavaa palautetta, vaikka ketju on toiminut jo 15 vuotta. Ketjutoiminnan etuja ja haasteita on arvioitu kauppiailta saadun satunnaisen palautteen ja ostouskollisuuden avulla. Yleisesti palautteen keräämistä on vaikeuttanut tutkimushaluttomuus sekä kauppiaiden huono osallistuminen palautteenantoon.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tulevan tutkimukseni tarkoituksena on selvittää lukijalle ketjutoiminnan perusasiat sekä esittää ketjutoiminnan mahdollistamat edut ja yhteistoiminnan yksittäiselle liikkeelle aiheuttamat mahdolliset haasteet. Pää tavoitteena on tuoda esiin ketjutoiminnan mahdollistamat edut ja kehittämiskohteet Rautanet-kauppiaille. Tutkimuksen tarkoitus on myös luoda Rautanet-Kauppiaille luottamusta sekä ketjutoimintaa että Rautanet-ketjua kohtaan, mikäli se on todistettavissa tämän tutkimuksen kautta.

Elinkaaren huippukohta saattaa olla ohitettu, jos toimintaa ei kehitetä tulevaisuudessa. Haluan tutkia mahdollisia lisähyötyjä ketjutoiminnan parantamiseksi. Tämä tutkimus on tarpeellinen Rautanet-ketjun kehittämisen työvälineenä. Tutkimuksen avulla voidaan analysoida Rautanet-ketjutoiminnan etuja ja haasteita niin kokemusten kuin teoriankin perusteella.

Empirian avulla selvitetään Rautanet-ketjun kauppiaiden saavuttamat edut sekä eteen tulleet haasteet, joita ketjutoiminta on tuottanut kauppiaille. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yleisellä tasolla suurimmat hyödyt ja haitat, joita ketjumainen toiminta tuo erikokoisille yrityksille, jotka toimivat heterogeenisissä toimintaympäristöissä. Toivon, että tutkimuksesta saadaan työkalu, jonka avulla voidaan ketjutoiminnassa esiin tulevia etuja maksimoida ja haasteita minimoida.

Tutkimuksen teoriaosuuden pääaiheena ovat ketjutoiminnan edut ja haasteet sekä sitoutuminen toimialasta riippumatta sekä ketjutoiminnan taustalla oleva verkostoituminen. Empiirinen tutkimus painottuu vain Rautanet-ketjutoiminnan analysointiin. Puhuttaessa ketjutoiminnan eduista ja haasteista, on kiinnostavaa tietää, kuka määrittää ne. Tulevatko ne käytännön kokemuksista ja onko kaikilla mahdollisuus saavuttaa samat edut ketjussa? Keskinäisen riippuvuuden tarkastelu on myös erittäin mielenkiintoinen aihe. Ovatko kauppiat 15 vuoden liiton jälkeen riippuvaisia ketjusta vai ketju kauppiaista? Vaihteleeko riippuvuuden taso kauppiaiden välillä? Vuonna 2013 ketjussa tehtiin vaikeita päätöksiä, jonka johdosta muutamia kauppiaita erosi ketjusta. Mikä on se tekijä, joka saa luottamaan kauppiat yhteiseen ketjutulevaisuuteen?

Rautanet-ketjussa on jäseninä hyvin monenlaisia ja erikokoisia liikkeitä. Kun tähän otetaan mukaan markkinoiden erilaisuuden elementti, on ketjun tekemät päätökset ja toimenpiteet erittäin hankala sopeuttaa kaikille yhtä hyvin toimivaksi kokonaisuudeksi. Kauppiaiden heterogeenisyys saattaa lisätä eriarvoisuutta ja näkemyseroja; joidenkin kauppiaiden kokemat edut tuntuvat toisista haasteilta.

Toivon tutkimuksen soveltuvan Rautanet-ketjun ketjuohjaukselle, hallitukselle, markkinointiryhmälle ja koko kauppiaskentälle. Toivon sen soveltuvan työvälineeksi, jonka avulla ketjutoimintaa voidaan kehittää ja tiivistää tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen ongelmat

Tutkimuksen pääongelma on, miten kehitetään ketjutoimintaa rautakauppa-alalla. Tähän pyritään hakemaan vastauksia kartoittamalla teoriapohjaisesti ketjutoiminnan etuja ja haasteita sekä sitoutumista. Lisäksi asiaa syvennetään empirian kautta tehtävällä tutkimuksella, jonka kohderyhmänä on Rautanet-kauppiat

Pääongelman alla ovat alaongelmat; miten kauppiaiden sitoutuminen ja verkostoituminen vaikuttavat ketjutoimintaan ja miten kauppiat kokevat ketjutoiminnan mahdollistavat edut ja haasteet sekä tekijät, jotka vaikuttavat kauppiaiden sitoutumiseen ketjutoiminnassa. Sitoutumista tarkastellaan kauppiaan näkökulmasta, miten se näkyy niin henkisesti kuin fyysiseltä kannalta. Henkisesti sitoutuneet kauppiat luovat hyvän perustan kehittyvälle ketjutoiminnalle. Kauppiaan muutoshalulla ja sitoutumisella on molemmin puolinen vaikutus. Muutoshalu omassa toiminnassa saattaa johtaa ketjuuntumiseen samalla sitouttaen kauppiaan uuteen toimintaprosessiin. ”Toisin päin ajatellen” henkinen sitoutuminen ja verkostoituminen saattavat luoda muutoshalun liittyä vahvemmin yhteen muiden kauppiaiden kanssa.

Rautakauppa-alalla toimivia ketjumuotoja ovat tukku- ja vähittäisportaan johtamat ketjut, franchising ketjut sekä yksiomisteiset ketjut.

Tutkimusta saattaa vaikeuttaa tai aiheuttaa vääristymiä lähdeaineiston ikä. Suomessa on tutkittu ansiokkaasti ketjutoimintaa, mutta tutkimukset ovat tehty 5-15 vuotta sitten. Onko tässä tutkimuksessa käytetty vielä tänä päivänä relevanttia? Kansainvälisen perspektiivin suppeus saattaa tehdä tutkimuksesta myös liian subjektiivisen. Kun suurin osa lähteistä on suomalaisia niin silloin tutkimuksiin ketjutoiminnasta vaikuttaa merkittävästi myös Suomen yrityskulttuuri ja ympäristö. Tällöin globaali näkökulma ja toiminta yleisemmällä tasolla saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Ketjutoimintaa on tutkittu eri tavoin monissa ketjuissa tehokkuuden parantamiseksi. Nämä aineistot ovat salaisia ja tarkoitettu ketjujen sisäisen informaation, joten monta hyvää tutkimusta on vain ketjujen sisäiseksi informaatioksi.

Rautanet-kauppojen heterogeenisyys ja toimintaympäristöjen monimuotoisuus vaikeuttavat tutkimuksen luotettavuutta. Toisella paikkakunnalla tietty ketjun tuoma hyöty saattaa toisaalla vaikeuttaa kauppiaan toimintaa. Näin etujen ja haasteiden kartoittaminen ja erottelu on haastavaa sekä saattaa vaatia lisätarkennuksia vastaajilta. Myös liikkeiden kokoerot sekä kauppiaiden kokemus ja ikä saattavat aiheuttaa edellä mainittuja ongelmia.

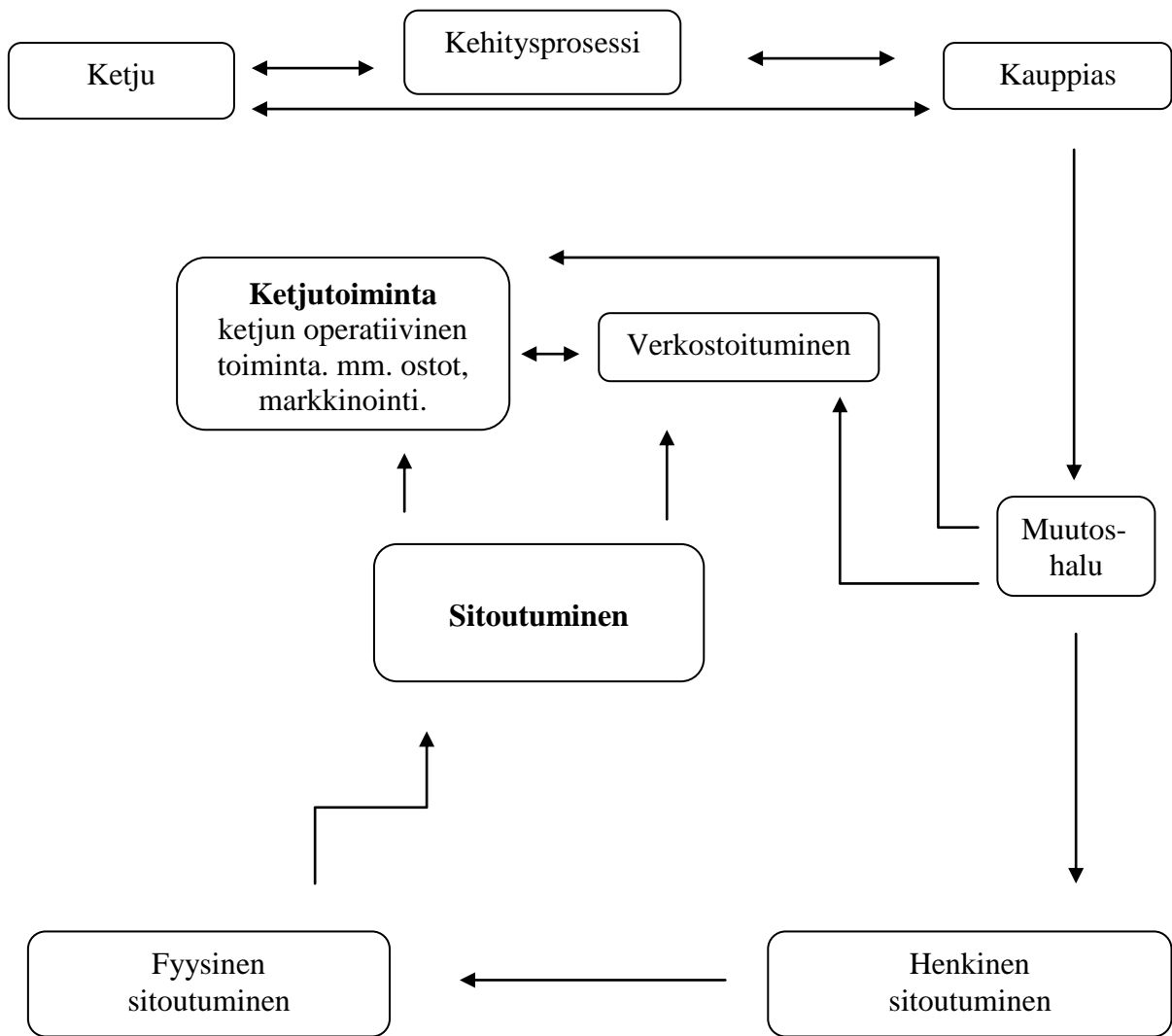
Rautakaupan kilpailutilanne edellyttää alan kauppoilta tehokasta toimintaa. Rautakaupat antavat etusijan aina niille tavarantoimittajille, jotka tekevät myymälöistä asiakkaan kannalta kiinnostavia ostospaikkoja. Rautakaupan asiakas arvostaa edullisten hintojen lisäksi kiinnostavaa tuotevalikoimaa. Miten Rautanet-ketju pystyy tarjoamaan nämä kilpailukeinot kauppoille?

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Suomessa ketjutoiminnan teoriaa ovat ansiokkaasti tutkineet mm. Kari Mannermaa (1993), Pertti Kiuru (1997), Hannu Korolainen (2001), Matti Hukka (2005) ja Arto Lindblom (2004), Lasse Mitronen (2002), Ari Matikka (1993), Mika Tuunanen (2005), Niilo Home (1995) sekä Matti Kautto (2004). Väitöskirjan alalta ovat tehneet Mannermaa, Mitronen, Matikka ja Tuunanen. Liitetaloustieteellinen tutkimuslaitos on tehnyt tutkimuksia ketjutoiminnasta 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa. Tutkimuksen teoriaosuuden perusta rakennetaan edellä mainittujen henkilöiden tekemien tutkimusten ja kirjallisten lähteiden perusteella. Mikäli eri kauppaketjuilta on saatavilla niiden omia tutkimuksia ketjutoiminnasta, niitä tullaan myös hyödyntämään. Tietoa haetaan muidenkin alan asiantuntijoiden tekemistä tutkimuksista. Tietoa kerätään web-hakujen ja kirjallisten lähteiden avulla.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosassa paneudutaan kauppiaiden henkiseen sekä fyysiseen sitoutumiseen ketjutoiminnassa. Ketjutoimintaa tarkastellaan niin ketjun kuin sen jäsentenkin kannalta. Sitoutumisen eri asteiden vaikutusta pohditaan ja yritetään selvittää optimaalinen taso, jossa jäsenen ja ketjun yhteiset edut ovat tasapainossa. Tällöin toiminta olisi kaikille osapuolille tuloksekasta. Teoriaosassa selvitetään myös yleisellä tasolla ketjutoiminnan edut ja haasteet toimialasta riippumatta sekä verkostoitumisen merkitys ketjutoiminnan luomisessa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Ohessa on nousujohteisesti kuvattu viitekehys ketjua perustettaessa tai kauppiaan liittyessä toimivaan ketjuun.

Tutkimuksen alaongelmat (kauppiaiden sitoutuminen ja verkostoituminen, ketjutoiminnan merkitys sekä kokemuserusteisesti edut ja haasteet) muodostavat perustan onnistuneelle ketjutoiminnalle. Mikäli alaongelmat ovat kunnossa, on kehittämiskeinoja helpompi löytää, koska kauppiaiden mielipiteisiin voi luottaa. Tällöin kehityssuunta palautteen perusteella on helpompi rakentaa. Mikäli sitoutuminen ja verkostoituminen ovat löyhällä tasolla, on vaikea luottaa todellisuuteen perustuvaan palautteeseen. Aito verkostoituminen ja sitoutuminen luovat pohjan ketjutoiminnalle, joka voi olla tehokasta sekä nopeasti kehittyvää.

Mitä ketjutoiminta merkitsee kauppiaille, on riippuvainen ketjumuodosta ja kauppiaiden sekä ketjun yhteiselimen sitoutumisesta ja verkostoitumisen tasosta. Kauton ja Lindblomin (2005, 17 - 19) mukaan ketjuliiketoiminnan ainoana tavoitteena ei saa olla kustannustehokkuuden parantaminen, vaan perimmäisenä päämääränä on aikaansaada vetovoimainen ja vahva asiakkaiden arvostama konsepti, jolla saavutetaan hyvä myynnin kehitys.

Ketjutoiminnan lähtökohtana on kauppiaan halu muutokseen sekä ketjuuntumiseen ja ketjun tarjoama mahdollisuus aloittaa ketjutoiminta sekä liittyä ketjun jäseneksi. Kauppiaan tehtyä päätöksen liittymisestä ketjuun hän on henkisesti sitoutunut ketjutoimintaan, mutta sitoutumisen taso riippuu hänen aidosta tahtotilastaan. Allekirjoitettuaan ketjusopimuksen ja hyväksyttyään sen ehdot, hän on sitoutunut ketjutoimintaan niin fyysisesti kuin henkisesti.

Toinen vaihtoehto on, että kauppias kokee muutoshalua kilpailutilanteen tai jonkin muun liiketoimintaan vaikuttavan tekijän muuttuessa. Kauppias liittyy ketjuun ja verkostoituu, mutta ei ole sitoutunut vaan ketjuuntuminen on välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi.

Henkinen ja fyysinen sitoutuminen voivat tapahtua eri järjestyksessä. Fyysinen sitoutuminen ei välttämättä vaadi henkistä sitoutumista, mutta silloin ketjutoiminnasta jää sydän pois. Fyysinen sitoutuminen tarkoittaa, että kauppias hoitaa viralliset ketjuvelvoitteensa ja henkisen sitoutumisen kautta hänellä on myös halu toimia niin.

Muutoshalu vaikuttaa myös ketjutoimintaan. Henkisesti vahvat sekä ketjulle tärkeät kauppiaat voivat olla mielipidejohtajia, jotka pystyvät vaikuttamaan ketjutoiminnan suuntaan koko kauppiaskunnan tuella. Motivaatiota tai muutoshalua voidaan kuvata toiminnan ärsykkeenä, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. (Liukkonen ym. 2006, 10 - 12.)

Mikäli henkinen sitoutuminen on aitoa, kauppias verkostoituu nopeasti muiden kauppiaiden kanssa, jolloin hän saa omaan toimintaan laajempaa perspektiiviä. Myös fyysisen sitoutumisen kautta verkostoituminen laajenee, koska kauppias on jäsenenä ketjussa muiden kauppiaiden kanssa ja heillä on samat velvollisuudet ja oikeudet.

Sitoutumisella on keskeinen vaikutus kaiken tasoiseen ketjutoimintaan niin löyhempään kuin tiukasti johdettuunkin. Kauppiaan huomatessa, että sitoutuminen on

tuonut hänen toimintaansa kehitystä, se parantaa suhtautumista ketjutoimintaan. Parhaimmassa tapauksessa sitoutunut henkilö samaistuu organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, visioon ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä ja haluaa pysyä organisaation palveluksessa (Lampikoski 2005, 46).

Verkostoitumisen ollessa vahvaa, se antaa hyvän perustan ketjutoiminnan aloittamiselle ja kehittymiselle. Huonosti johdettu ketju saattaa aiheuttaa eripuraa kauppiassa ja heidän jakautumista eri kuppikuntiin. Tämä johtaa välttämättä verkostonkin heikkenemiseen. Vaikka kauppiaiden keskeinen verkostoituminen olisi hyvällä tasolla, ketjun toiminta ja tavoitteet saattaa heikentää verkostoa. Verkostoituminen voi parantaa kauppiaan liiketoimintaa sekä luoda turva- ja ystävyys verkoston muiden kauppiaiden myötä.

Kaikilla verkostoon kuuluvilla tulee olla motiivi ja halu jakaa tietoa ja kokemuksia toisten verkostokumppanien kanssa. Kaikkien kumppanien tulee menestyä ja kehittyä. Verkostotutkijoihin viitaten (Helakorpi 2005) korostaa verkostojen luonnetta oppimisympäristönä ja tiedon jakamisen helpottajana. Verkostot onkin nostettu yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden ohella uudeksi oppimisen areenaksi. Kun verkostomaisesta työskentelytavasta puhuttaessa korostetaan oppimista, on taustalla ajatus siitä, että organisaatiot voisivat oppia toisiltaan ja toistensa kokemuksista nopeammin ja tehokkaammin kuin yksinään toimien. Yhteinen konteksti ja tavoite antavat kokemusten jaolle stimuloivan kehyksen.

Kauppiaan henkinen ja fyysinen sitoutuminen, toiminta omalla paikkakunnalla ja suhtautuminen ketjun hallintoon sekä toisiin kauppiaisiin vaikuttavat ketjutoimintaan. Tässä tapauksessa Rautanet-ketjuun. Peruselementtien ollessa kunnossa, ketjun on hyvä lähteä kehittämään toimintojensa kehitysprosesseja. Tähän tarvitaan kaikkien ketjutoiminnassa mukana olevien panosta joko prosessin aikana tai sitä jalkautettaessa.

1.5 Tutkimuksen käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksen pääpaino on seuraavilla käsitteillä; verkostoituminen, joka mahdollistaa muiden toimijoiden kanssa toiminnan kehittymisen, helpottaa ongelmienratkaisua ja parantaa kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla; Rautanet-ketju, joka on yksityisten kauppiaiden hallinnoima rautakauppaketju Suomessa; liiketoimintamalli, jolla tarkoitetaan toiminnan logiikkaa ja perustaa. Se on kokonaisuus, joka muodostuu

yrittäjien mission, strategian, operatiivisen toiminnan ja verkostojen johtamisen kokonaisuudesta (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 22);

Ketjutoiminta muodostuu yhteisen toimintamallin tai ketjukonseptin mukaan toimivista myymälöistä ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä; sitoutuminen, joka voi olla henkilön tai yrityksen vahvaa vastuuntuntoa ja tekemistä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Sitoutuminen on sitä helpompaa mitä paremmin ovat tosiasiat selvitetty ja mitä vakuuttuneempia ollaan asioiden arvojärjestyksestä.

Tutkimuksen empirian perustuessa Rautanet-ketjun mahdollistamiin etuihin ja haasteisiin, on työssä esiteltävä perustiedot Rautanet-ketjusta kuten toimintamallista ja jäsenkauppiasta. Ketjutoiminnan muodot selvitetään teoriaosuudessa, jotta lukija saa käsityksen ketjutoiminnan perusteista ja Rautanet-ketjun liiketoimintamallista. Sitoutumisen merkitystä tutkitaan ketjun ja ketjun jäsenten välisessä liiketoiminnassa. Sitoutumista tutkitaan niin henkiseltä kuin fyysiseltäkin puolelta.

Ketjutoiminnan tärkeimpiä toimintamuotoja kuten markkinointi ja yhdessä tekeminen (sitoutuminen) saavat tutkimuksessa enemmän huomiota kuin muut osa-alueet. Joitakin osa-alueita kuten myymäläsuunnittelu ja ketjuprofilointi ovat jätetty empiriassa kokonaan käsittelemättä. Perusteena on ollut pitää tutkimus riittävän tiiviinä kokonaisuutena.

Tutkimus rajataan käsittelemään Rautanet-ketjua, koska työn empiria perustuu Rautanet-kauppiaille tehtyyn kyselytutkimukseen. Tutkimusta on helppo laajentaa koskemaan mitä tahansa rautakauppaketjua, koska ketjutoiminnan perusasiat käsitellään teoriaosassa ja suomalainen rautakauppa on esitetty omassa luvussaan. Laajentamalla empiiristä tutkimusta eri ketjuihin, tästä tutkimuksesta voisi rakentaa laajan kokonaisuuden ketjutoiminnan eri muodoista ja osa-alueista. Mikäli tutkimusta laajennettaisiin eri toimialoille, silloin muuttujia tulisi lisää kuten toimialojen heterogeenisyys.

Tutkimuksesta ja viitekehuksesta voidaan rakentaa ketjulle kehitysprosessi tulevaisuuden strategian pohjaksi. Kauppiat odottavat muutosta ja toimintaa niin markkinointiryhmältä kuin hallitukseltakin. Tämä viittaa viitekehysten muutoshaluun,

jossa vaikuttajina ovat kauppiat, muutoshalu ja ketjutoiminta. Muutoshalu viittaa myös uusien kehitysprosessien tarpeellisuuteen, jotta ketju uudistuisi.

Kauppiaan rooli on merkittävä tutkimuksen viitekehysessä. Se vaikuttaa lähes kaikkiin viitekehysen elementteihin tärkeimpinä sitoutuminen, verkostoituminen ja näiden kautta ketjutoiminta. Henkinen sitoutuminen tuli niin kysymysten kuin palautteenkin kannalta suurimmalla painoarvolla esiin. Tämä viittaa myös vahvasti henkisen ja fyysisen sitoutumisen vahvaan korrelaatioon.

Verkostoitumisen halu ja yksijäämisen pelko esiintyivät kirjallisessa palautteessa useita kertoja. Viitekehysen kautta voidaan tulkita kauppiaan muutoshalun johtavan sitoutumiseen ja verkostoitumiseen sekä ketjun jäseneksi.

Ketjun hyvä imago ja voima ovat ketjun vahvuuksia. Kauppiaan havaitessa nämä elementit, hänelle tulee halu liittyä ketjuun ja osaksi ketjutoimintaa. Tukkuliikettä tai yhteistyökumppania ei ole viitekehysessä mukana. Tämä osa-alue tuli vahvasti tutkimuksessa esiin. Toki se voidaan sisällyttää ketjutoimintaan yhdeksi osa-alueeksi. Kauppiaskollegat ja kauppias- /ostopäivät eivät myöskään olleet mukana viitekehysessä. Nämäkin asiat kauppiat kokivat tärkeiksi ja läheiseksi ketjutoiminnan elementeiksi.

1.6 Tutkimusmetodologia

Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus tarkoittaa tutkimuskohteen havainnointia ja mittaamista ja se jaetaan usein kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Molempia tutkimistapoja hyödyntäviä tutkimuksia kutsutaan Mixed Methods - tutkimuskäytännöiksi. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta on joskus vaikea erottaa toisistaan. Niitä voidaan pitää toisiaan täydentävinä tutkimuksen lähestymistapoina, kuten toistensa esikokeena tai rinnakkaistutkimuksena. (Hirsjärvi ym. 2000, 127–128.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa viitataan määrälliseen tutkimukseen, minkä lähteinä ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään laadulliseen määrittelyyn eli mielipiteiden ja niiden syiden sekä seurausten lähempään tarkasteluun ja kuvailuun. Mixed Methods -käytännön avulla voidaan vahvistaa, täydentää ja rikastaa tutkimuksen lopputulosta. (Kirjavainen 2009, 14.)

Edellä mainittujen syiden takia myös tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien yhdistelmää eli Mixed Methods-

tutkimuskäytäntöä. Näin voidaan rikastaa ja vahvistaa tutkimusta. Kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusta edustavat kyselylomakkeen monivalintakysymykset, ja kvalitatiivista (laadullista) tutkimusta puolestaan edustavat kyselylomakkeen avoimet kysymykset.

Tutkimuksessa käytetään kahta eri tutkimusmenetelmää. Kaikki ketjun kauppiaat voivat vastata kolmeen avoimeen kysymykseen sekä asteikkoihin perustuvaan likert-kyselylomakkeeseen. Näin tutkimukseen saadaan syvällistä tietoa avoimista kommenteista suorana palautteena sekä yleisellä tasolla tietoa laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin kaikilta kauppiailta Likert-kyselyn avulla.

Likert kyselylomakkeen lopussa on myös kolme avointa kysymystä. Näin koko kohderyhmälle on mahdollisuus myös antaa omaa henkilökohtaista palautetta niistä ketjutoimintaan liittyvistä asioista, mitkä eivät sisälly valmiiksi annettuihin kysymyksiin. Nämä vastaukset voivat avata uusia näkökulmia, joita ei osattu etukäteen ottaa huomioon.

Kyselylomake lähetetään sähköisessä muodossa kohderyhmälle. Kyselyn etu on, mahdollisuus kerätä kohtuullisella vaivalla suuri määrä tietoa suurelta perusjoukolta. Tiedon määrä ei aina korvaa sen laatua, joten kyselyllä kerätyn tiedon merkitystä ei pidä yliarvioida. Kyselyllä saatu tieto perustuu vastaajan kärsivällisyyteen, rehellisyyteen ja kysymysten tulkintaan. (Vanhala 2005, 20.)

Tavoitteena oli saada mahdollisimman moni kauppias vastaamaan kyselyyn. Kauppiaat ovat hyvin kiireisiä ja kaikki vapaaehtoinen työ jää helposti tekemättä kuten erilaisiin kyselyihin vastaaminen. Tehokkain tapa saada suoraan palautetta olisi ollut henkilökohtaiset haastattelut, mutta niiden toteuttaminen näillä resursseilla ja maantieteelliset etäisyydet huomioon ottaen olisi ollut haasteellista toteuttaa.

Likert-kyselyn avulla kaikki oli helppo tavoittaa ja kaikille kysymykset esitettiin samalla tavalla kyselylomakkeen muodossa. Vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa, joten ajankäyttö tutkimukseen oli riittävällä tasolla ja jokainen voi tehdä sen parhaaksi katsomalla ajalla. Vaihtoehtokysymysten lisäksi oli mahdollista antaa avointa palautetta, joten palautteenanto kaikista ketjutoiminnan osa-alueista oli mahdollista. Tämä on kauppiaille tärkeä asia, mutta on myös tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää, että saadaan monimuotoista ja mahdollisimman laajaa palautetta kentältä ketjutoiminnan kaikilta osa-alueilta. Ketjun kauppiailta ei ole ennen pyydetty palautetta ketjun toiminnasta. Asioista on keskustelut ja palautetta on annettu, mutta ei

kyselyiden muodossa. Tällä tavoin kauppiat voivat vaikuttaa välillisesti ketjun toimintaan sekä ketjun kautta myös omaan toimintaan. Uskon, että tämä motivoi kauppiaita vastaamaan kyselyyn. Kyselylomake lähetettiin 65 kauppiaille ja määräaikaan mennessä vastauksia tuli 51 kappaletta, vastausprosentti oli 78 %.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Voidaan todeta, että verkostoituminen on yksi ketjuuntumisen perusedellytyksistä. Luvussa kaksi perehdytään verkostoitumisen peruskäsitteisiin ja verkostojen mahdollistamiin etuihin sekä kehittämiskohteisiin teorian kannalta. Kumppanuudet ovat osa verkostoitumista ja ne kuvaavat verkostoitumisen tasoa, joten ne käsitellään myös luvussa kolme.

Ketjuliiketoimintamalli on tämän työn yksi keskeisistä käsitteistä. Se käsitellään laajasti luvussa kolme mallin synnystä ja perusedellytyksistä tämän päivän ketjumuotoihin. Sitoutuminen kuuluu vahvasti hyvään ja kehittyvään ketjutoimintaan. Sen eri asteita ja muotoja kuvataan myös luvussa kolme.

Ketjutoiminnan etujen ja haasteiden selvittäminen niin teoriassa kuin käytännössäkin on perusedellytys ketjutoiminnan onnistuneelle kehittämiselle. Luvuissa neljä ja viisi kuvataan ketjutoiminnan edut ja haasteet teoreettisesti.

Luku kuusi esittelee ketjutoiminnan kehitysprosessin. Luvussa seitsemän kerrotaan rautakauppa toimialasta ja toimijoista Suomesta. Se tuo esiin perusteet rautakaupan peruskäsitteistä sekä ketjutoiminnan laajuudesta toimialalla. Yleisen tason esittelyn jälkeen kuvataan tarkemmin Rautanet-ketju ja yhteistyökumppani Starkki, joilla on tärkeä merkitys tälle työlle.

Kahdeksas luku perehdyttää lukijan tämän työn empiriaan eli kenttätutkimukseen Rautanet-ketjun tilasta ja sitoutumisesta sekä toiminnan tuottamista eduista ja haasteista Rautanet-kauppiaille. Tutkimuksen tulokset avataan luvussa kahdeksan. Luku yhdeksän kertoo tutkimuksen tulokset. Luvussa yhdeksän pohditaan, miten kehittää Rautanet-ketjutoimintaa. Työn viimeisessä luvussa, tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja tuodaan julki johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet ketjututkimuksia varten.

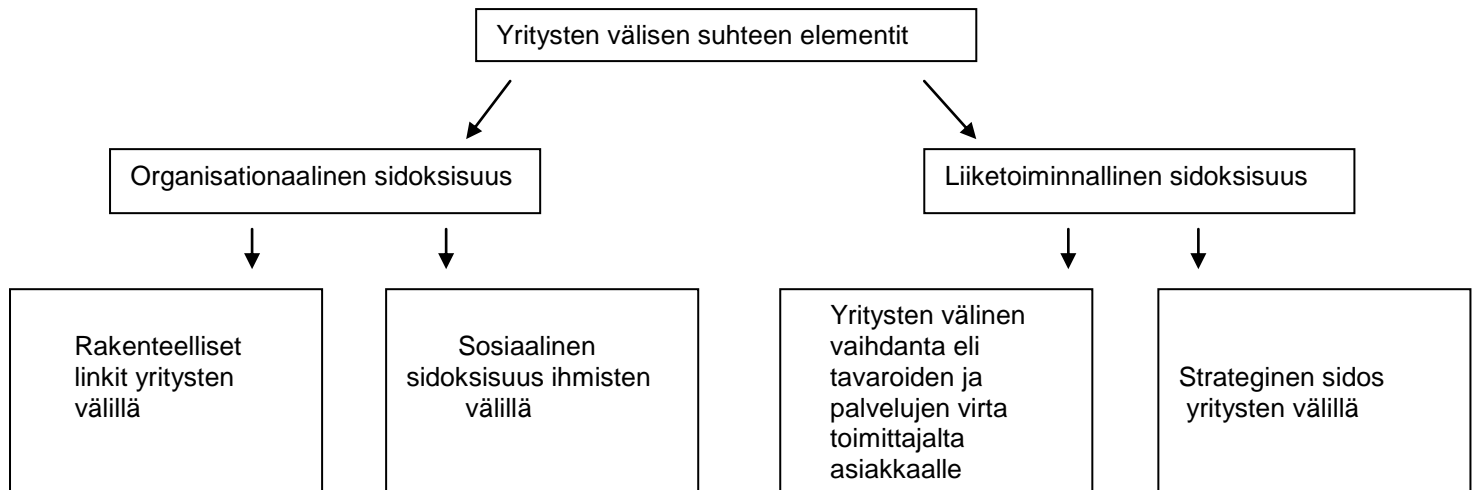
2. VERKOSTOITUMINEN

Verkostoitumisessa on kysymyksessä yrittäjän päätöksestä, kun hän huomaa kilpailukyvyn heikkenevän globalisoituvilla markkinoilla. Toiminta taantuvilla markkinoilla saattaa myös olla syy verkostoitumiseen. Verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa mahdollistaa toiminnan kehittymisen, helpottaa ongelmienratkaisua ja parantaa kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla. Yritystoiminnan aloittaminen on helpompaa, mikäli on mahdollista saada tukea muilta kollegoilta. Riskienkin jakaminen on mahdollista sitoutuneessa verkostossa (Niemelä 2002, 118).

Verkostot voidaan nähdä kahden osapuolen kahdenvälisenä suhteena, yhden organisaation kaikkien kahdenvälisen suhteiden kautta tai monenkeskeisinä vuorovaikutus- tai vaihdantasuhteina. Kaikki verkostot ovat erilaisia yhteistyöryhmiä, joissa jokainen yritys on oman verkostonsa keskipiste ja tarkastelee sitä omasta näkökulmastaan (Vesalainen 2002, 10).

Verkoston toiminnassa on keskityttävä kaikkien jäsenten menestykseen pitkällä aikavälillä. Yritysten menestyessä myös niiden muodostamat verkostot menestyvät. Tavoitteena pitää olla verkoston jäsenten välisen kilpailun minimoiminen ja siirtyminen verkostojen väliseen kilpailuun. Tällöin verkostot ja eri verkostojen jäsenet kilpailevat keskenään verkoston välityksellä (Vesalainen 2002, 21).

Verkoston kehittyessä yritysten väliset suhteet muuttuvat tavara- ja palveluvaihdannasta vuorovaikutteisempaan suuntaan, joka sisältää myös informaation vaihdantaa. Operatiivinen ja tuotannollinen yhteistyö vahvistuu tuote- tai palvelukehitys yhteistyöllä ja markkinoinnin sekä strategioiden integroinnilla (Vesalainen 2002, 23).



Kuvio 2. Yritysten välisen suhteen elementit (Vesalainen 2002)

2.1 Verkoston hyödyt

Vahva verkosto, joka muodostuu strategisista kumppanuuksista tai alliansseista, on vaikeasti toteutettava toimintamalli. Suurin osa tällaisista verkostoista purkautuu sitoutumattomuuden puutteesta. Vesalaisen (2002) tutkimuksen mukaan tärkeimpiä verkostojen menestystekijöitä ovat:

1. Luottamus
2. Ylimmän johdon tuki
3. Osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset
4. Selvät päämäärät ja tavoitteet
5. Partnereiden yhteensopivuus
6. Riskien jakaminen
7. Pääsy uusille markkinoille
8. Markkinoille pääsyajan lyheneminen
9. Taitojen ja osaamisen yhdistäminen

Yrityksen kannattavuuden ja menestyksen kannalta, on verkoston sopivuus ja kehityskyky avainasemassa. Kehittyvät verkostot takaavat kilpailukykyä myös jäsenilleen. Verkoston ulkopuolelle jääminen saattaa aiheuttaa kilpailukyvyn heikkene mistä.

Markkinaehtoisen toiminnan ja vertikaalisesti integroituneen toiminnan huonojen puolien minimoiminen ja hyvien puolien maksimoiminen johtaa toiminnan optimointiin. Verkoston optimoidessa toimintaansa kaikilla osa-alueilla, se johtaa verkoston kehitykseen ja jäsenten sitoutumiseen. Markkinaehtoisessa toiminnassa tuotantokustannusten minimointi johtaa tehokkuuden parantumiseen. Verkoston kilpailuttaessa toimittajiaan, ne joutuvat parantamaan kustannustehokkuuttaan kiristyvän kilpailun johdosta. Vertikaalisessa toiminnassa vaihtokustannusten minimoiminen, kuten alihankkijoiden vaihtaminen, parantaa verkostosta saavutettavia etuja. Suuret liiketoiminnan vaihtokustannukset johtavat markkinaehtoisen toiminnan tehottomuuteen ja sisäinen tehottomuus johtaa vertikaalisesti integroituneen verkoston heikkenemiseen (Vesalainen 2002, 22).

Verkostosta saavutettaviin hyötyihin vaikuttaa jäsenten asema ja sijainti toimialan arvoketjussa. Kaikki toiminnot eivät ole koskaan samanarvoisia ja yhtä tuottavia. Tämä johtaa jäsenten eriarvoisuuteen verrattaessa saavutettuihin hyötyihin lyhyellä aikavälillä (Vesalainen 2002, 23).

Verkostoitumisen tiivistyessä suhteet lähentyvät toisiaan ja muuttuvat pitkäkestoisemmiksi, yhteistyö kehittyy operatiivisesta työskentelystä yhteistoimintaa kehittäväksi ja yhteistyö muuttuu aidoksi kumppanuudeksi. Tällöin saavutetaan verkostoitumisesta parhaimmat hyödyt (Vesalainen 2002, 24).

2.2 Verkoston haitat ja riskit

Verkostoitumisessa kuten kaikissa muissakin liiketoimintamalleissa on omat riskinsä. Verkoston toimintaa voi vaikeuttaa yksikin toimija, joka ei ole sisäistänyt yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja. Mitä sitoutuneempi verkosto on, sitä enemmän haittaa voi olla yhden henkilön tai yrityksen sitoutumattomuudesta. Luottamuksellinen toiminta vaatii rakentavaa keskustelua ja pitkäjänteistä luottamuksen rakentamista. Verkostoituessaan yrityksen kannattaa edetä askel askeleelta ja varovaisin odotuksin. Toimivan ja sitoutuneen verkoston rakentamiseen kuluu aikaa, koska nämä tavoitteet voidaan saavuttaa vain tekemisen ja kokemuksen kautta (Niemelä 2002, 78).

Verkostonrakenteen ytimessä on kaksi tärkeää sosiaalista pääomaa sisältävää asiaa: luottamus ja vastavuoroisuus. Luottamus voidaan jakaa neljään eri asteeseen.

1. Luottamuksen määrä on vähäinen; verkoston toiminnasta puuttuu luottamus jäsenten kesken. Jäsenillä saattaa olla halu jopa vahingoittaa toimintaa ja yhteishenkeä. Jäsenten väliset suulliset ja kirjalliset sopimukset ovat katteettomia.
2. Luottamus perustuu valvontaa; luottamuksen määrä on vähäinen, mutta kaikki uskovat yhteistoiminnan kehittävän jäsenten omaa sekä koko verkoston toimintaa. Luottamus pulaa vähennetään tekemällä kirjallisia sopimuksia, joita kolmas ketjun ulkopuolinen osapuoli valvoo. Verkoston toimiessa toisessa asteessa, toiminta on tehotonta ja kallista.
3. Luottamus perustuu sopimuksiin; verkoston kunnia-asiana on toimia luottamuksellisesti jäsenten ja verkoston välisissä asioissa. Asioista pystytään neuvottelemaan avoimesti ja rakentavasti. Kaikkien mielipiteet otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä. Sopimukset ovat luotettavia ja kaikki sitoutuvat niihin. Verkoston toiminta on melko tehokasta.
4. Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen; Verkoston toimintaan ei tarvita sopimuksia, jäsenet luottavat toisiinsa ja annettuihin lupauksiin. Jäsenet ymmärtävät yhteistoiminnan hyödyt ja haitat sekä uskovat pitkällä tähtäyksellä kaikkien osapuolten saavuttamiin hyötyihin. Luottamus syntyy pitkän yhteistoiminnan tuloksena. Luottamus on verkostossa erittäin korkealla tasolla ja luottamuksen taso johtaa kustannustehokkaaseen toimintaan (Niemelä 2002, 79).

Jotta verkosto voisi kehittyä ensimmäisestä asteesta neljanteen, on avainasemassa luottamuksen rakentaminen verkoston jäsenten välille. Se lähtee avoimuuden vähittäisestä lisääntymisestä. Luottamuksen pitää näkyä kaikessa toiminnassa. Se on erittäin tärkeää etujen ja rasitusten jakamisessa, koska ne eivät jakaudu tasan jäsenten kesken. Tässä tilanteessa luottamuksen olemassa olo on tärkeää, verkoston toimivuuden kannalta (Niemelä 2002, 85).

2.3 Kumppanuudet

Kumppanuudet ovat avainasemassa kaikissa kehittyvissä verkostoissa. Kaupan alalla kaupat tai ketjut eivät valmista omia tuotteitaan, mutta he valmistuttavat omia merkkituotteitaan. Ketjujen, tavarantoimittajien ja palvelujen tuottajien välistä verkostoitumista ja yhteistyötä on monella eri tasolla. Eri yhteistyömuodot voidaan jakaa operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin. Kumppanuuden vaativuus

ja vaikeusaste lisääntyy siirryttäessä operatiivisesta tasosta strategiseen tasoon. Tällöin onnistuneessa kumppanuudessa molemmat osapuolet saavat myös enemmän hyötyjä. Kumppanuudesta mahdollisesti tulevat hyödyt eivät ole itsestään selvyys, vaan yhteistyötä ja kumppaneita on tarkasteltava kriittisesti. Joskus yhteistyöllä voi olla myös negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaa. Tällöin kumppanuus voi purkaantua, ellei pitkällä tähtäyksellä ole mahdollista saavuttaa yhteisiä etuja (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 176).

2.3.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on lyhyen tähtäimen melko yksinkertaista ja vähän sitoutumista vaativaa yhteistyötä. Kumppanuus perustuu kirjalliseen sopimukseen ja sen tavoitteena on kustannustehokkuuden parantaminen kaikille osapuolille. Tämän johdosta se ei vaadi henkistä sitoutumista sopimuksen osapuolilta (Stähle & Laento, 2000, s.81- 82.). Yleensä kumppanuudet ovat lyhytkestoisia ja määräaikaaisuuteen perustuvia.

Operatiiviseen kumppanuuteen kuuluu kilpailutus, kumppanien helpohko vaihtaminen ja sopimuksen piiriin kuuluvien kumppaneiden paljous (Stähle & Laennon 2000, s.81-84). Kumppanuuden vaatimattomasta tasosta huolimatta sen halutaan toimivan hyvin. Muina tavoitteina on sopimuksen perusteella määritettyjen yhteistoimintojen automatisointi, jotta se ei vaadi yhteistyön käynnistyttyä lisäresursseja. Alihankintasopimus on esimerkki operatiivisesta kumppanuudesta, joka ei vaadi yhdessä oppimista tai yhteisiä rakenteita ja se on melko yksinkertainen purkaa (Vesalainen 2002, s. 142).

2.3.2 Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus perustuu pitkän tähtäyksen suunnitelmaan. Yleensä se sitoo sopimuksen osapuolia useita vuosia. Kirjallisen sopimuksen lisäksi taktinen kumppanuus vaatii henkistä sitoutumista ja luottamuksen rakentamista kaikilta osapuolilta kumppanuuden onnistumiseksi (Lambert et al. 1996, s.3 - 12).

Taktinen kumppanuus vaatii paljon perustyötä ja yhteisiä tapaamisia ennen sopimuksen tekoa. Tällä tavalla voidaan rakentaa avointa luottamusta osapuolten kesken. Tärkeää on selvittää molempien osapuolten toiveet ja tavoitteet, jotta kumppanuudesta saavutetaan paras mahdollinen hyöty molemmille osapuolille.

Yhteistyön lopullinen tavoite on yhdessä oppiminen sekä kustannussäästöt molemmille osapuolille. (Stähle & Laento 2000, s. 86 - 87)

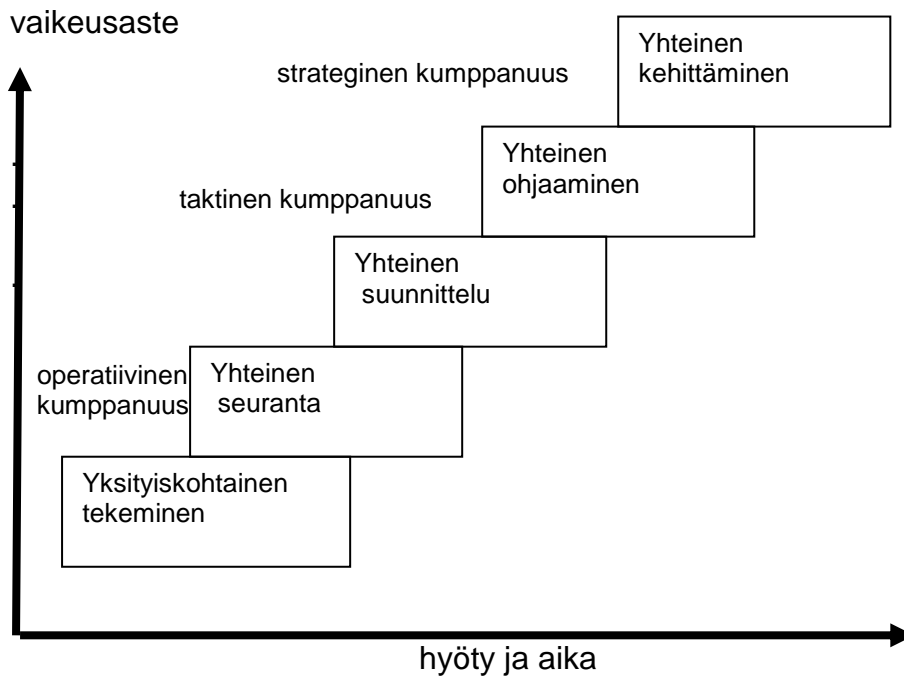
Tietojen jakaminen yritysten tunnusluvuista ja volyymeista on edellytys taktisen kumppanuuden onnistumiseksi. Usein verkostossa on useita osapuolia ja eri toimijoiden muodostama kumppanuus saattaa olla monitahoinen ja sen johtaminen on haasteellista. (Lambert et al. 1996, s. 3)

2.3.3 Strateginen kumppanuus

Strategisessa kumppanuudessa yritysten välinen yhteistyö on hyvin sitoutunutta. Se rakentuu avoimeen vuorovaikutukseen ja erilaiset linkit sekä sidokset yritysten välillä ovat erittäin vahvoja. Yritykset ovat myös rakenteellisesti linkittyneet toisiinsa (Vesalainen 2002, s. 148 - 149). Strateginen kumppanuus perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen, selkeään informaation kulkuun ja riskien sekä tuottojen jakamiseen. Näillä toimilla voidaan saavuttaa sellaista kilpailuetua, jota kumpikaan osapuoli ei voisi yksin saada (Lambert, Emmelheinz ja Gardner 1999, s. 166). Strateginen kumppanuus sovitaan pitkällä tähtäimellä, jopa yritysten koko eliniäksi.

Strateginen kumppanuus synnyttää myös riippuvuutta kumppaneiden kesken. Vahva yhteys ja avoin tiedon vaihto, edellyttävät molempien osapuolten tietotaidon valjastamista yhteiseen käyttöön. Tämä edellyttää vahvaa henkistä ja fyysistä sitoutumista kumppanuutta suunniteltaessa.

Strategisen kumppanuuden menestystekijöiksi luetaan konkreettiset tavoitteet, yhdessä oppiminen ja kehittäminen, molempien osapuolten etujen maksimointi, yhteinen visio ja yhteistyön arviointi erilaisten mittareiden avulla (Hallikas et al. 2001, s. 58 - 59). Väärin käytettynä ja ymmärrettynä strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis. Kumppanuuden tavoitteiden täytyessä sillä on parhaat mahdolliset edellytykset lisäarvon tuottamiseen kumppaneiden liiketoimintaan (Stähle & Laento 2000, s.93).



Kuvio 3. Verkoston kumppanuusportaavat (Kautto et al. 2008, s. 177)

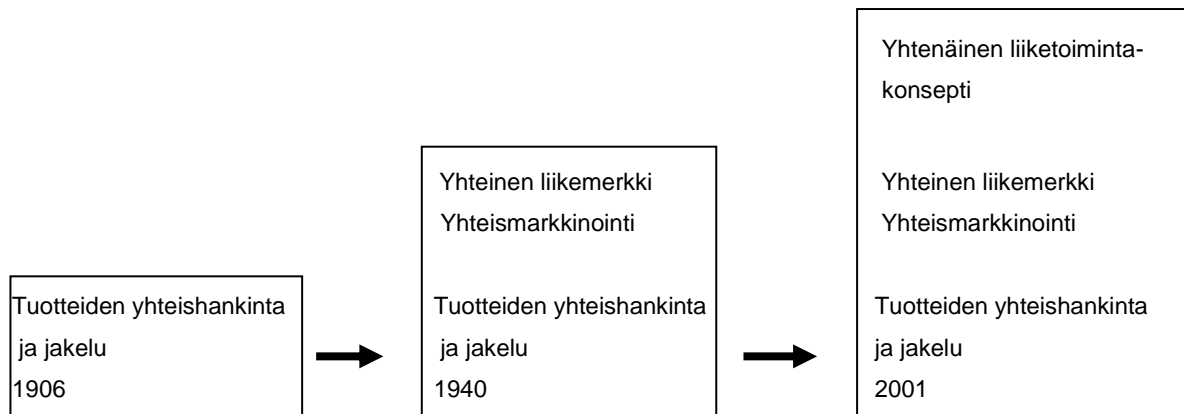
3. KETJULIIKETOIMINTAMALLI

3.1 Historia

Kaupallisen ketjutoiminnan juuret ulottuvat 1800-luvulle, jolloin elinkeinovapauden astuttua voimaan kauppaliikkeiden määrä moninkertaistui. Kiristynyt kilpailu ja kilpailun epäeettiset muodot ajoivat kauppiaat hakemaan yhteistyöstä kilpailuetua, taatakseen selviytymisen tai menestymisen markkinoilla (Hertsberg 2003, 43).

1950- alkuvuosina tavarasäännöstely ja tuontirajoitukset hidastivat kaupan kasvua. Vuosikymmenen loppupuolella säännösten vapautuessa ryhdyttiin luomaan erikoiskauppojen verkostoja aiempien sekatarvakauppojen sijaan. Keskolla oli merkittävä rooli liiketyyppien kehityksessä. Ensimmäisenä panostettiin K-rautakauppaverkoston ja Keskon rautatarvikkeiden varastointijärjestelmän luomiseen. Myös maatalous- ja konekauppaa ryhdyttiin käynnistämään voimallisesti (Mitronen 2002, 163).

Ketjutoiminnan ensimmäiset muodot olivat yhteishankinta ja – jakelu. Kansainvälinen kehitys toi ketjutoimintaan yhteisen liikemerkin, joka mahdollisti, yhden ketjutoiminnan merkittävimmistä osa-alueista, yhteismarkkinoinnin käyttöönoton. Ketjutoiminnan alkuaikoina esimerkiksi K-ryhmässä, tukkuliikkeet tiivistivät keskinäistä yhteistyötään perustamalla erilaisia yhteistyöelimiä, jotka koordinoivat teollisuustuotteiden ostoja, välittivät maaseudun elintarvikkeita, harjoittivat maahantuontia ja omaa tuotantoa. (Hertsberg 2003)



Kuvio 4. Ketjutoiminnan kehitysvaiheet K-ryhmässä (Hertsbergs Jaana, 2003).

Viime vuosikymmenten aikana ketjuuntuminen on tiivistynyt edelleen. Tämän seurauksena on yhteisten liiketoimintakonseptien hyödyntäminen lisääntynyt. Globaalit kauppaketjut ovat perustaneet tuhansia myymälöitä ja satojatuhansia työpaikkoja käsittäviä ketjuja. Ketjujen tehokkuus syntyy tarkasti määritellystä ja testatusta liiketoimintakonseptista sekä suurtuotannon eduista. Suomalaisia yrityksiä auttaa kansainvälistymään ketjujen tarjoama mahdollisuus kansainväliseen yhteistyöhön ja helpottaa kansainvälistymisprosessia. (Hertsberg 2003)

Viime vuosina kuluttajamarkkinoille on syntynyt uusia asiakassegmenttejä ja perusostajan profiili on hämärtynt. Samanaikaisesti kuluttajien tietous tuotteista ja niiden taustoista on lisääntynyt. Tämä on merkinnyt kaupalle lisää haasteita (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 14). Kaupat ja ketjut ovat vastanneet uusiin haasteisiin monin eri keinoin. Ketjukonsepteja on rakennettu asiakassegmentteihin perustuen. Valikoimat ja myymälöiden tehokkuus ovat parantuneet merkittävästi. Kaupan omat merkit ja monipuoliset palvelukonseptit ovat tulleet tärkeiksi kilpailukeinoiksi (Kautto,

Lindblom, Mitronen, 2008, 15). Tulevaisuudessa kaupan alan kilpailu ei ole vain ketjukonseptien ja liiketoimintamallien välistä kilpailua. Ketjujen toimintatapojen lähestyessä toisiaan, on erottautuminen kilpailijoista vaikeampaa. Osaamisperusteinen kilpailu lisääntyy, joka merkitsee dynaamisen kyvykkyyden, jatkuvan koulutuksen ja oppivan organisaation nousemista tärkeiksi kilpailueduiksi (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 17).

Kaupan alalla on ollut havaittavissa jo pitkään trendi, jonka pääpiirteitä ovat suuri kriittinen massa, suuruuden ekonomia ja näiden avulla saavutettava suhteellinen kustannustehokkuus. Näistä muodostuu reunaehdot kilpailukyvyn ja suhteellisten kilpailuetujen saavuttamiseksi. Tämä on johtanut ketjutoiminnan ja suurten vähittäiskaupparytysten kehittymiseen ja vahvistumiseen (Kautto ym. 2007).

3.2 Ketjumääritelmä

Ketju muodostuu yhteisen toimintamallin tai ketjukonseptin mukaan toimivista myymälöistä ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Ketjuyksikkö johtaa ketjun toimintaa johtoryhmän valtuuttamana. Kaupoista ja ketjuyksiköstä muodostuu verkosto, joka toimii liiketoimintamallissa sovitun työnjaon ja vastuiden mukaisesti (Kautto 44).

Liiketoimintamalli tarkoittaa toiminnan logiikkaa ja perustaa. Se on kokonaisuus, joka muodostuu yrityksen mission, strategian, operatiivisen toiminnan ja verkostojen johtamisen kokonaisuudesta (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 22). Vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ovat tukku-vähittäiskaupamalli ja ketjuliiketoimintamalli (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 69).

Tukku-vähittäiskaupamallissa molemmat osapuolet toimivat omina yksikköinä. Yhteistä toimintakonseptia ei ole olemassa vaan yhteistyö perustuu lähinnä keskinäiseen kaupantekoon. Kaikki osapuolet tavoittelevat omaa etuaan, jolloin toiminta on ajautunut tehottomuusloukkuun (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 14).

Ketjuliiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, looginen ja integroitu kokonaisuus (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 24). Se on yritysten välistä yhteistyötä, jolla voi olla erilaisia juridisia muotoja kuten yhdistys tai osakeyhtiö sekä erilaisia toimintarakenteita (Hukka 10).. Ketjuliiketoimintamallin kehittäminen aloitetaan määrittämällä toimintaympäristö, toimiala, markkina-alue ja verkostotoiminnan rakenne. Pääkilpailijasta voidaan erottua parhaiten asiakaslupauksilla, jotka ketjun myymälät voivat toteuttaa. Tämä liikeidea voidaan toteuttaa selkeänä toimintamallina, jonka avulla voidaan tarjota asiakkaille kaikissa ketjun myymälöissä samantasoinen tuote- ja palvelukokonaisuus (Kautto 44.).

Liiketoimintaprosessin kehittäminen lähtee liikkeelle ketjun strategisen toimintaperiaatteen määrittämisestä. Strategisten linjausten tulee olla perustana ketjuliiketoimintamallille. Asiakkuus- ja logistiset prosessit ovat ketjuliiketoiminnan operatiivisia toimintoja. Asiakkuusprosesseihin kuuluvat tavararyhmähallinta ja markkinointi, logistiset prosessit muodostuvat osto - ja tilaustoiminnasta. Nimensä mukaisesti asiakkuusprosessit liittyvät asiakasrajapintaan ja tämä määrittää logististen prosessien toimintatavat (Kautto & Lindblom 2005, 44). Tällä toimintajärjestyksellä ketjuliiketoiminnasta tulee asiakaslähtöistä.

3.3 Ketjuuntumisen perusedellytykset

Ketjuuntumiselle voidaan (Kauton & Lindblomin s. 52) mukaan määrittää kolme perusedellytystä. Ne ovat loogisuus, johdonmukaisuus ja yksinkertaisuus. Looginen ketjutoiminta voi edetä joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Loogisen toiminnan tavoitteena voidaan pitää kaikkien toimintojen ja prosessien integroitumista yhteen niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Loogisesti hyvin toimivan ketjun tehokkuus näkyy asiakasrajapinnassa. Tästä integroituneesta kokonaisuudesta syntyy yksi ketjutoiminnan kilpailuetu.

Ketjutoiminnan johdonmukaisuudella (Kauton & Lindblomin s. 53) mukaan tarkoitetaan toimintojen ja prosessien keskinäistä ristiriidattomuutta sekä niiden kytkeytymistä yhteensopiviksi. Johdonmukainen toiminta näkyy kaikissa ketjun yksiköissä yhdenmukaisina toimintoina. Muutosten vaikutusta on tutkittava hyvin tarkkaan, jotta ne integroituvat ketjun toiminnan eri osa-alueisiin johdonmukaisesti. Muutos on aina riski johdonmukaiselle ketjutoiminnalle.

Ketjutoiminnan sisällön on oltava yksinkertainen ja selkä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät kokonaisuuden keskeiset osa-alueet samalla tavalla. Näin kaikki ymmärtävät myös toiminnan linjauksien vaikutuksen omaan työhönsä. Yksinkertaisuuden pitää näkyä myös asiakasrajapinnassa, jotta asiakkaat ymmärtävät ketjun markkinointiviestinnän oikein. Selkeän viestinnän rooli on tärkeä myös tavarantoimittajien keskuudessa. Ketjun on luotava uskottava kuva kaikkia sidosryhmiä kohtaan. (Kautto & Lindblom 2004, 54)

3.4 Ketjuuntumisen kehitysvaiheet

Liiketoimintamalli syntyy yrityksen omistajan ja johdon strategisista näkemyksistä. Se ei yleensä synny hetkessä vaan strategia voi peilautua historiaan ja kokemukseen sekä skenaarioihin omalla toimialalla. Liiketoimintamallista voidaan aina havaita eri kehitysvaiheet. Ketjutoiminnan eri vaiheiden mahdollinen integroiminen uudeksi liiketoimintamalliksi on suuri strateginen päätös (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 75). Hukan (2005) mukaan ketjutoiminnasta voidaan erottaa seitsemän eri kehitysvaihetta tai astetta. Strategiasta riippuen ketjut toimivat eri kehitysvaiheissa ja osa saattaa käydä läpi kaikki seitsemän vaihetta toiminnan sitoutumisen myötä.

1. Yhteisostot

ostoreenkaat
jäsenten valinta

3. Yhteispalvelut

yhteiset tilipuitteet
tietojärjestelmäsuositus
tunnusluvut

5. Yhteispääomat

keskitetty logistiikka
kauppapaikkojen hankinta
yhteisen brandin vahvistaminen
yhteisten konseptien rakentaminen
voitonjakokysymykset
uudet yrittäjät

Yhteistoiminen laajuus

- _____ +

2. Yhteinen tunnus

yhteisyritys
markkinointi toimija-
kohtaisesti

4. Yhteismarkkinointi

yhteinen markkinointi
omin varoin
yhteisesiintyminen
yhteisyrittäjiä yhteis-
työtä varten
tavaramerkin luominen

6. Vertikaalinen yhteistyö

päätösvallan siirtyminen keskusyksikölle
ketju- tai franchisingosopimukset
yrityskaupat
-> fuusiot = 7.aste

Kuvio 5. Ketjun yhteistoiminnan laajuus (Hukka 2005, 24)

3.5 Ketjuuntumisen syyt

Kaupan alalla kilpailu on siirtynyt kauppojen välisestä kilpailusta ketjujen väliseen kilpailuun. Myymäläkokojen kasvaessa on myös ketjuuntuminen kasvanut ja voimistunut. Nykyisen näkökannan mukaan suurivolyymista kauppaa harjoittava yritys voi menestyä vain täysipainoisesti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. Ketjuliiketoimintamallilla voidaan saavuttaa sellaisia kannattavuus- ja tehokkuushyötyjä, jotka eivät ole mahdollisia perinteisellä tukkavähittäiskaupamallilla. Merkittävimmät edut tehokkuudessa painottuvat toimintakustannuksiin sekä vaihto- ja käyttöomaisuuteen. Nämä hyödyt saavutetaan vain, mikäli ketjulla on toimivat ja kilpailukykyiset logistiset – ja tiedonhallintaprosessit. Lähtökohtana voidaan pitää hyvän imagon omaavaa ja asiakkaiden arvostamaa ketjuliiketoimintamallia, joka tehokkuudella tuo hyvän myynnin kehityksen. (Kautto&Lindblom 2004, 17)

Hukan(2005, 11) mukaan perusteet ketjuuntumiselle syntyvät suurtuotantoeduista kuten hankinta, logistiikka ja kustannustehokkuus. Markkinointihyödyt saavutetaan tuote-eduilla ja osaamisen monistamisella kaikkiin yksiköihin. Ketjuuntumisesta saadaan myös hyötyjä yhteisiin tukitoimintoihin kuten tilaus- tieto- ja ohjauksjärjestelmiin. Ketjun tekemä työ kauppiaan puolesta lisää kauppiaan aikaa panostaa työskentelyyn asiakasrajapinnassa. Edellä mainitut positiiviset, ketjuuntumiseen ajavat syyt, saattavat kaventaa kauppiaan itsenäisyyttä ja viedä osan liikkeen paikallisesta imagosta.

Ketjuuntumisen yksi tärkeimmistä syistä on kannattavuuden tavoittelu. Se on kaikissa liiketoimintaprosesseissa perusedellytys toiminnan jatkuvuudelle. Ketjuuntumisen avulla voidaan parantaa yksittäisten myymälöiden kannattavuutta. Saavuttaakseen tavoitellun kannattavuustason, ketjun on valittava oikea liiketoimintamalli, joka sopii ketjun ja myymälöiden sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön (Kautto&Lindblom 2004, 17).

Ketjuuntumiseen ajavia ulkoisia tekijöitä ovat:

(Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 154)

1. Kilpailun kiristytessä ja kuluttajien vaatimustason kasvaessa, kaupan on laajennettava palvelutarjontaansa. Kaupan pitää kyetä yhdistää eri yritysten resursseja ja palvelutarjontaansa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

2. Kaupan on keskityttävä ydinosamiseensa kustannustason noustessa.

3. Hajautunut osaaminen, markkinatuntemus ja eri yritysten vahvuudet on kyettävä yhdistämään yhden ketjun taakse.

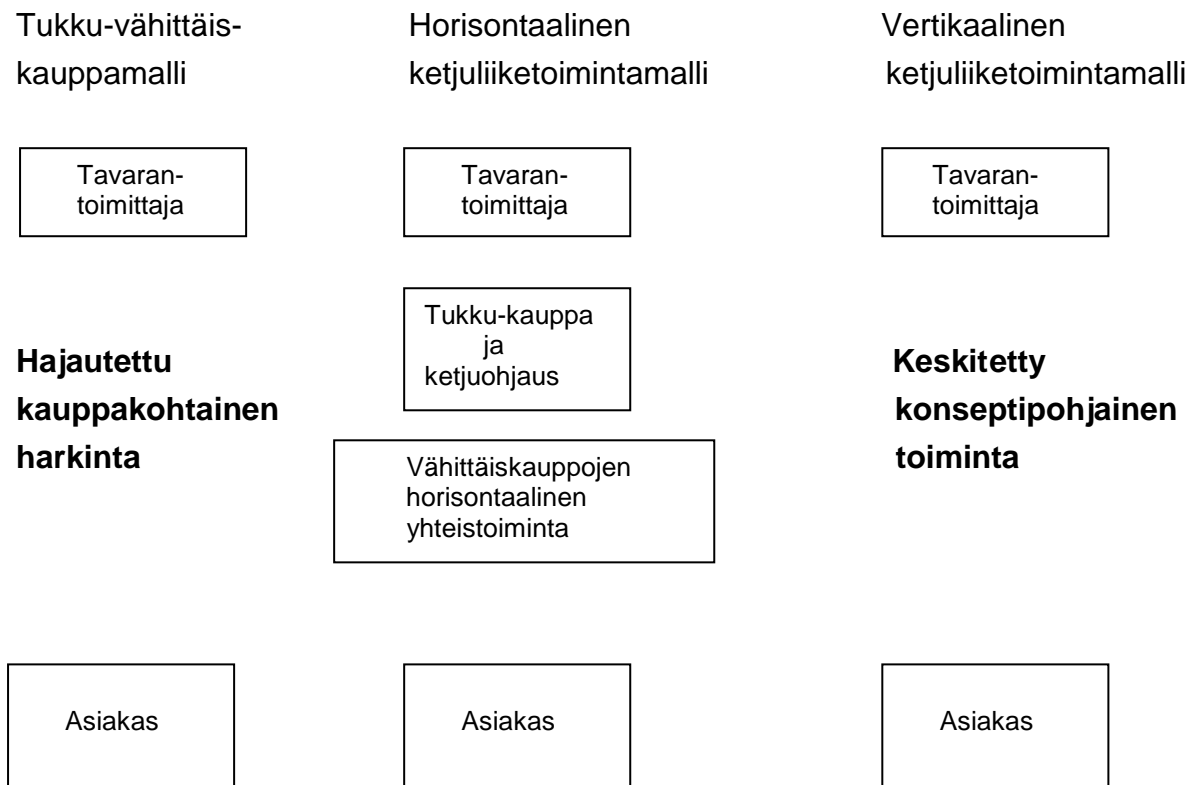
4. Toiminnan joustavuus ylläpidetään parhaiten verkostomaisella toimintatavalla. Tällöin muutosnopeuteen ja kilpailun paineeseen pystytään reagoimaan tehokkaasti.

Ketjuuntumiseen vaikuttavat myös toimialan sisäinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka kuten kansainväliset toimijat, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka sekä kuluttajien kasvava vaikutusvalta johon sisältyy kuluttajien tarpeet ja halut sekä tulot ja varallisuus. (Kautto 2005, 23)

Verkostoituminen on ketjuuntumisen perusedellytys kaikissa ketjuliiketoimintamalleissa (Hukka 2005, 54).

3.6 Ketjumuodot

Ketjun hallintomalli määrittää päätösvallan käytön ja nopeuden. Tämän johdosta sillä on suuri merkitys ketjun toimivuuteen ja tehokkuuteen. Ketjutoiminnan perusmalleja on kaksi; horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisessa mallissa ketjun kauppiaille on vaikutusvaltaa ketjupäätöksiin. Vertikaalisessa mallissa päätöksen teko on hyvin pitkälle sidottu ketjun yhteiselimelle. Ketjun kehittyessä ja kasvaessa päätöksentekomallin painoarvo siirtyy horisontaalisesta mallista vertikaaliseen suuntaan. Vertikaalisessa mallissa voidaan nähdä arvoketjun suuntainen päätöksentekomalli (Hukka 14). Vertikaaliseen malliin siirtyminen on johtunut kiristyneestä ja kansainvälistyneestä kilpailusta eri ketjujen välillä. Hajautetusta liiketoimintamallista on siirrytty konseptipohjaiseen ketjuliiketoimintaan. Vertikaalisella mallilla ketjuliikkeet voivat saavuttaa merkittäviä mittakaava- ja tehokkuusetuja, joka johtaa parantuneeseen hintakilpailukykyyn (Lindblom 2010,)



Kuvio 6. Hajautetun ja keskitetyn ketjuliiketoimintamallien erot (Lindblom, luentomoniste 2010)

Ketju on yhteistyöverkosto, jonka toimintaa kontrolloidaan erilaisten hallintorakenteiden avulla. Hallintorakenne ohjaa verkostoon kuuluvien jäsenien keskinäisiä ja verkoston yhteisiä toimintoja sekä voimavaroja. Tällä tavalla saavutetaan ketjun tavoittelemat päämäärät ja missiot. Hallintarakenteen vallinnalla on suuri merkitys ketjun menestymiseen valitulla toimialalla. Verkoston hallintorakenne vaikuttaa kaikkiin ketjun osa-alueisiin ja toimintaan kuten organisaation rakenteeseen ja johtamisjärjestelmään. Hallintorakennetta on tarkasteltava kriittisesti tietyin väliajoin. Hallintorakenteen tarkasteluun saattaa johtaa myös toimialalla tapahtuvat muutokset. Kilpailun kiristyessä hallintorakenne pitää voida muuttaa tai uudistaa. (Kautto&Lindblom 2004, 46)

Hallintorakenne voi perustua omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Hallintorakenteen valintaan vaikuttaa ketjun ulkoinen toimintaympäristö, yksiköiden

paikalliset olosuhteet ja ketjun sisäiset suhteet sekä tekijät. (Kautto&Lindblom 2004, 46)

Omistusperusteisessa ketjussa ketjulla on yleensä yksi omistaja. Päättävä valta on omistajalla ja päätöksenteko on vertikaalista. Omistusperusteinen ketju sopii hyvin toimialoille, joissa pitää olla selkeä ja tehokas toimintakonsepti. Osuuskaupat ja tytäryhtiöt ovat myös omistusperusteisia ketjuja. Omistus kulkee alhaalta ylöspäin, jolloin keskusliikkeen tehtävä on hallinnoida ja tuottaa palveluja ketjun liikkeille tai alueosuuskaupoille. Osittain omistusperusteiseen rakenteeseen kuuluu myös ns. sekamalli, jolloin osa ketjun yksiköistä on ketjun omistuksessa ja osa on yrittäjävetoisia. (Kautto&Lindblom 2004, 47)

Sopimusperusteisessa ketjussa yrittäjät toimivat yksiköissä ja ketju omistaa brandin tai ketjukonseptin. Hyvä paikallis- ja asiakastuntemus sekä läheisyys asiakasrajapinnassa ovat sopimusperusteisen ketjun vahvuuksia. Sopimusperusteiset ketjut sopivat hyvin pienten ja keskisuurten kaupunkien markkina-alueille. Yrittäjäyys ei ainoastaan riitä kilpailueduksi vaan koko toimintakonseptin on oltava kilpailukykyinen. Omistusperusteisen ketjun toimintaa suunnitellaan yleensä pitkäjänteisemmällä strategialla kuin sopimusperusteisen ketjun. (Kautto&Lindblom 2004, 49)

Tarkemmalla tarkastelulla ketjut voidaan jakaa vielä neljään erilaiseen ketjukonseptiin. Ketjut voivat olla vähittäisportaan johtamia, tukkuporrasjohtoisia, tuottajasidonnaisia tai franchising-ketjuja. Viidentenä ketjumuotona voidaan puhua monimyymälä yrityksistä, joita ei varsinaisesti luokitella ketjuiksi vaikka ne toimivat kuin ketjut. (Ltt 1997, 8)

Vähittäiskauppaportaan johtamat ketjut ovat itsenäisten vähittäiskaupparyitysten aloitteesta perustettuja yhteenliittymiä. Yhteistyö tapahtuu yhteisesti perustetun ja omistetun yhteiselimen puitteissa. Ylin päätösvalta kuuluu jäsenyrityksille. (Ltt 1997, 8) Tällainen ketjumalli on suurelta osin vapaaehtoisuuteen perustuva toimintatapa. Mitä löyhempi ketju on sitä epähomogeenisemmin kauppiat toimivat eikä ketjun toiminta ole tasalaatuista (Vaitinen 1990, 64).

Tukkuporrasjohtoiset ketjut ovat tukkukaupan organisoimia ketjuja. Ne perustuvat tukkukaupan ja vähittäiskaupparyitysten väliseen yhteistyöhön. Ketju muodostuu tukkukaupasta ja useista jäsenkauppiaista. Tukku kauppia toimii ketjun yhteiselimenä.

Tukkuporrasjohtoinen ketju voi olla myös useamman tukkuliikkeen johtama, jolloin ne kaikki omistavat yhdessä ketjun yhteiselimen. (Ltt 1997, 8)

Tuottajasidonnainen ketju muodostuu useista saman alan tuottajien ja vähittäiskauppioiden muodostamasta yhteenliittymästä. Ketjun jäsenet harjoittavat yhteistyötä ketjutoimintaa varten perustetun yhteiselimen kanssa. Jäsenet omistavat yhteistyöelimen. (Ltt 1997, 8)

Franchising-ketjut ovat markkinointi- ja jakeluketjuja (Ltt 1997, 8). Franchising-ketjutoiminta perustuu business format franchising- periaatteen mukaiseen toimintaan. Toimintakonseptin lisenssin omistaja eli franchising-antaja luovuttaa toimintamallinsa franchising-ottajan käyttöön sopimuksen mukaista korvausta vastaan. (Hukka 2005, 16)

Franchising-ketjussa päätöksentekojärjestelmää ohjaa franchising-sopimus. Ketjutoiminta on vertikaalista, joka ilmenee konseptin kehittämisen tai yhteistoimintasopimuksessa määritellyn muun tavan kautta. (Hukka 2005, 14)

Positiivinen suhde franchisingin antajan ja ottajan välillä on peruste terveelle yhteistoimintasuhteelle. Molempien osapuolten on menestyttävä, yksin ei voi onnistua. Vaikka franchising- toimintakonsepti on hyvä, niin se ei yksin riitä tavoitteiden saavuttamiseksi myös yhteistyösuhteiden pitää olla kunnossa (Monson, 2008). Tärkeää on ymmärtää kumppanuus ja molempien osapuolien eri roolit ketjutoiminnassa. Usko yhteiseen tekemiseen, molempien osapuolten panokset, selkeä ja avoin kommunikointi, sopimuksista kiinnipitäminen sekä välittäminen niin yhteistyökumppanina kuin yksilönä ovat avainasemassa rakennettaessa menestyvää franchising-konseptia. Franchising antajan on omalla esimerkillään johdettava koko ketjun toimintaa ja yrittäjien on toimittava esimerkillisesti ja ketjun brandia vahvistavalla tavalla niin oman henkilökunnan kuin asiakkaidenkin edessä (Monson, 2008). Franchising- toiminnan muista ketjumuodoista erottaa franchisingin antajan ja ottajan välinen suhde. Kahden osapuolen riippuvaisuus toisesta on toiminnan avain kysymyksiä. Ketju on niin vahva kuin sen heikoin jäsen (Greenbaum, 2008).

Monimyyväläyryitys-ketjussa sama omistaja omistaa kaikki ketjun toimipaikat. Nämä ketjut ovat hyvin homogeenisiä, koska ne perustetaan samantyyppisille

kauppapaikoille ja myymälät rakennetaan saman konseptin mukaisesti. Monimyyväläyryyksissä saavutetaan hyvin kaikki ketjutoiminnasta saatavat edut kuten yhteisostot, taloushallinto, markkinointi ja koulutus. Tällaisten ketjujen tunnuspiirteenä on hyvässä kunnossa oleva kilpailukykyinen verkosto, joka perustuu ketjujohdon vahvaan johtamisotteeseen. (Vaittinen 1990, 63)

Kaikki edellä mainitut ketjut saattavat toimia kansallisina tai kansainvälisinä ketjuina (Hukka 2003, 21). Päätösvalta jakautuu hyvin eri tavalla edellä mainituissa ketjuissa. Hukan (2003, 46) mukaan päätöksenteko on vertikaalista seuraavissa ketjuissa: tukkuporrasjohtoisissa ketjuissa päätösvalta on tukkuliikkeellä yhteisen sopimuksen mukaan, tuottajasidonnaisilla ketjuilla päätösvalta kuuluu tavarantoimittajille ja franchising-ketjussa konseptin kehittämisen kannalta päätösvalta on lisenssin antajalla. Vähittäiskauppaportaan johtamissa ketjuissa päätöksenteko on horisontaalista ja päätösvalta kuuluu ketjun jäsenille.

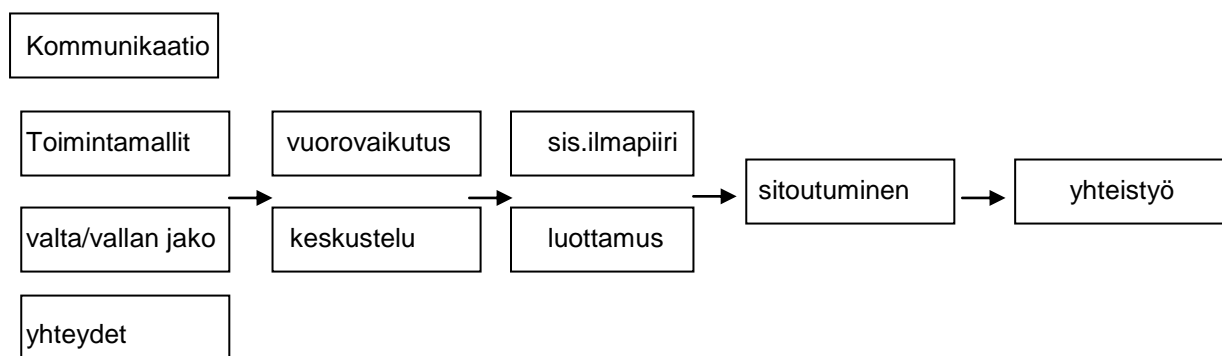
Erikoistavarakaupassa, johon rautakauppakin kuuluu, on vähittäiskauppaportaan johtamia ketjuja suurin osa (Ltt 1994, 8). Niille ominaista on osto- ja markkinointiyhteistyö ja ne perustuvat yleensä löyhempään yhteistyöhön. Rautakauppa-alalla on 2000-luvun alusta lähtien siirrytty yhä tiukempiin ketjutoiminta prosesseihin. Ulkomaiset ketjut ja kiristynyt kilpailu Suomessa on ajanut kehityksen tiukkojen ketjukonseptien suuntaan ja siten ketjujen toiminta on ajautunut vertikaaliseen suuntaan.

3.7 Sitoutuminen ketjutoiminnassa

Sitoutuminen on yksi yritysten menestystekijöistä. Kun sitoudutaan vapaaehtoisesti tavoitteisiin ja haasteisiin sekä ymmärretään niiden tarkoitus, on nämä asiat helppo saavuttaa. Henkilökunta ja yrityksen johto sitoutuvat strategiaan päämääriin ja tätä kautta he pyrkivät myös sitouttamaan asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit yrityksen tavoitteisiin, tosin eri menetelmiä käyttäen. Ketjutoiminnalla on pyritty sitouttamaan asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita ketjun päämäärien saavuttamiseksi. Asiakkaiden ja tavarantoimittajien osallistuminen tuotteiden ja palvelun kehitykseen vahvistaa asiakassuhdetta ja aitoa sitoutumista. Huolellisesti yhdessä toteutettu palvelutapahtuma edistää asiakastyytyväisyyttä, asiakassitoutuneisuutta ja suositteluaktiivisuutta. (Kuusela 1998, 81)

Asiakkaille ja tavarantoimittajille pyritään luomaan kuva vahvasta ketjubrandista, johon he haluavat tietämättään sitoutua. Sitoutuminen voi olla vahvaa tai heikkoa riippuen asiakkaan saamasta ketjukuvasta. Aluksi tärkeintä on saada asiakas sitoutumaan ja ajan kuluessa vahvistaa tätä olemassa olevaa suhdetta. Sama lainalaisuus pätee myös tavarantoimittajien kohdalla. Asiakkaan tai tavarantoimittajan kiinnostus asiakassuhteen kehittämiseksi saattaa loppua, mikäli yritys ei yritä jalostaa asiakassuhdetta yksilöllisemmäksi ja asiakkaalle arvoa tuottavaksi (Pöllänen 1999, 117 - 118).

Ketjutoiminnan kannalta tärkeintä on kuitenkin ketjun jäsenten vahva sitoutuminen ketjutoimintaan. Sitoutuminen on aitoa silloin kun se on vapaaehtoista. Mikäli jäseniä joudutaan sitouttamaan ketjukonseptiin, niin tämä saattaa kääntyä ketjutoiminnan ja sen jäsenten haitaksi (Mannermaa 1993, 105). Ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki, joten sitoutuminen on kaikille ketjun jäsenille yhtä tärkeää. Sitoutuminen vahvistuu, kun jäsenet huomaavat saavansa ketjutoiminnasta enemmän hyötyjä kuin haittoja. Kaikki kauppiat peilaavat omaa kokemustaustaansa vasten ja olettavat kaikkien ketjun jäsenten tilanteen samanlaiseksi (Mannermaa 1993, 117). Ketjun vahvistumisen tai kasvamisen kannalta on tärkeää tarkastella puolueettomasti toiminnasta saatavia hyötyjä ja haittoja sekä tuoda ne reilusti esiin kaikille ketjun jäsenille.



Kuvio 7. Yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä (Lindblom et al 2009, 54)

3.8 Toimintaympäristö

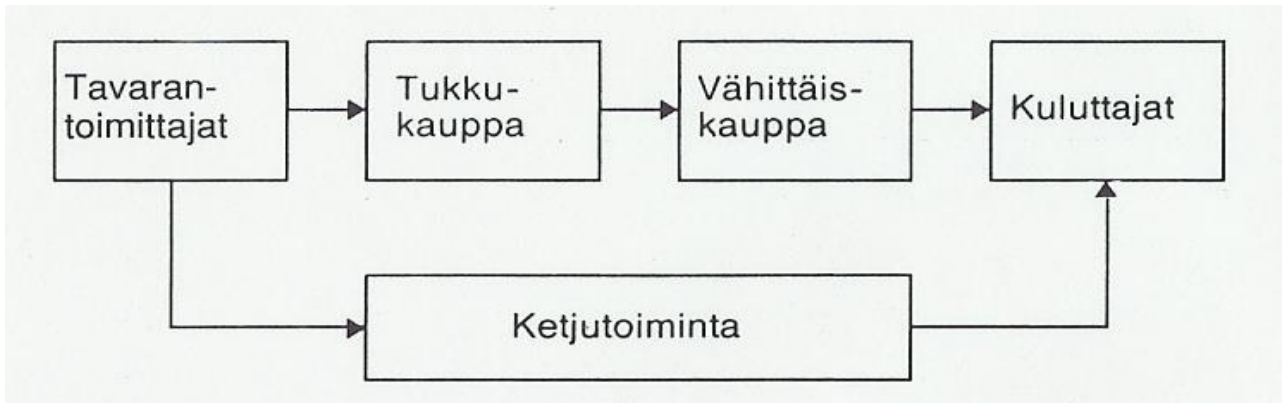
Samanlaisessa toimintaympäristössä toimivilla kauppiilla myös toiminta-ajatus perustuu yleensä samoihin intresseihin. Tällainen homogeeninen markkinatilanne, jossa toimintaympäristö on kaikilla samanlainen, sopii keskitetysti johdettavalle ketjulle hyvin. Heterogeeniset markkinat, jossa kaikilla kauppiilla on erilainen

toimintaympäristö, sopivat parhaiten villeille kauppiaille. Keskittämisen edut suosivat homogeenisiä markkinoita ja motivaatioedut heterogeenisiä markkinoita. Menestyvän ketjutoiminnan luominen on vaikeaa, koska yleisimmin ketjujen jäsenet toimivat sekamarkkinoilla, joissa on sekä homogeenisiä että heterogeenisiä toimintaympäristöjä. Näissä sekamuotoisissa toimintaolosuhteissa ketjutoimintaa harjoittavat yritykset pyrkivät hyödyntämään yhteistoiminnasta saavutettavat edut sekä yksityisyrittäjyyden tuomat hyödyt (Ltt 1994, 8). Mannermaan (1993, 98) mukaan tulevaisuudessa tullaan todennäköisesti painottamaan keskittämisen etuja, joten ketjuja rakennetaan homogeenisille markkinoille.

3.9 Ketjutoiminnan lähtökohdat

Ketjutoiminnan yksi lähtökohdista, on kuluttaja ja hänen tarpeensa. Ketjuliikeidea perustuu kuluttajien segmentointiin, jossa määritellään mitä myydään, kenelle ja millä tavalla (Vaittinen 1990, 22). Voidaan todeta, että franchising-toiminta on luonut ketjuliikeidean, jota idean kehittäjä vuokraa myymäläyrittäjien käyttöön (Vaittinen 1990, 22). Ketjuuntumisessa on kyse yhteisten voimavarojen yhdistämisestä luomalla samankaltaisille myymälöille yhteinen toimintakonsepti. Yhtenäistä toimintatapaa monistetaan kaikkiin myymälöihin, jolloin tavoiteltu laatutaso toteutuu kaikkien myymälöiden tuotetarjonnassa ja palvelukonseptissa (Vaittinen 1990, 23).

Ketjuimago on ketjun tärkein merkki kuluttajille, imagokuvan perusteella asiakas luo mielikuvan ketjun tarjonnasta ja toiminnasta. Ketjuimagon on oltava riittävän vahva, jotta se pystyy kilpailemaan muiden paikallisten yritysten ja ketjujen kanssa (Vaittinen 1990, 23). Ketjuimago joko kutsuu tai torjuu asiakkaita. Ketjutoiminnan tarkoitus on keskittää sellaiset toiminnot, joiden avulla saavutetaan kustannusetua tai ammattitaitoisempaa toimintaa. Tällä tavoin saadaan karsittua päällekkäiset toiminnot pois ja jokainen pystyy keskittymään omaan tehtäväkenttään, jolloin toiminta tehostuu ja ketju pystyy tuottamaan taloudellista etua jäsenilleen. (Vaittinen 1990, 24)



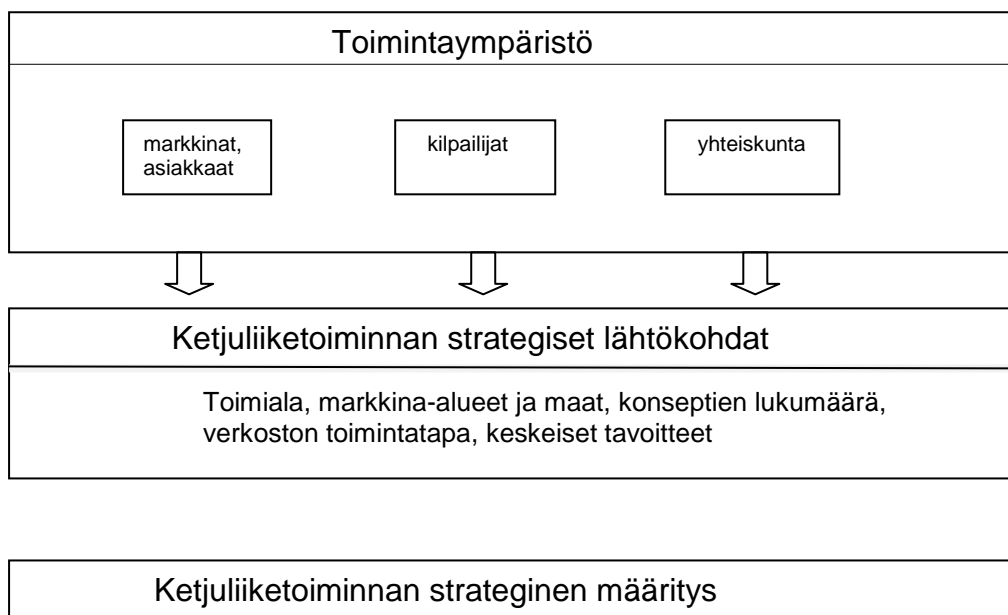
Kuvio 8. Ketjutoiminnan periaate (Vaitinen 1990, 17)

Yhteistoiminnassa toimivien yritysten suhteet poikkeavat merkittävästi kilpailutilanteessa olevien yritysten suhteista. Yhteistyössä toimivien yritysten keskeisiksi periaatteiksi voidaan Mannermaan (1993, 93) mukaan määritellä seuraavat asiat:

- 1) Rakenne - yhteistyöryhmän jäsenenä olevilla yrityksillä on vahvoja yhteisiä intressejä ja tavoitteita, joilla halutaan kehittää liiketoimintaa. Yritykset toimivat sopimus pohjaisessa yhteistyösuhteessa.
- 2) Tavoitteet - ryhmä pyrkii toimimaan siten, että yhteistyöllä saavutettaisiin sellaisia etuja, joita yksin ei pystytä saavuttamaan. Toiminnan tarkoitus on parantaa ryhmän jäsenten kilpailukykyä tasapuolisesti ja pitkällä tähtäimellä. Ryhmän jäsenten tulee muistaa, että on tärkeää ottaa muut ryhmän jäsenet huomioon ja oma etu ei saa olla ensisijaisena tavoitteena vaan kaikkien yhteinen etu on tärkein.
- 3) Tehtävät ja työnjako - ryhmän tehtävät ovat yhtenäisiä ja kaikilla ryhmän jäsenillä on omat velvoitteensa. Yhteistyön edut saavutetaan priorisoimalla kaikille omat tehtäväalueet kuten suurille yrityksille keskittämistä saatavat edut ja pienille yrityksille joustavuuden ja motivaation kautta saatavat edut. Erikoistuminen ja työnjako ovat yhteistyön etujen keskeisiä taustatekijöitä.
- 4) Suhteet - toiminnan välttämätön lähtökohta on avoimuus, luottamus ja myönteinen asenne ryhmän jäsenten välillä. Keskinäisestä kilpailusta ja kriisitilanteista on pystyttävä keskustelemaan ja niitä on vältettävä niin paljon kuin mahdollista.

5) Palkitseminen - ryhmä saavuttaa etuja yhteisten toimintatapojen avulla. Ryhmä palkitsee sellaista toimintaa, joka edesauttaa kaikkien menestystä ja suhtautuu kielteisesti ryhmää vahingoittavaan toimintaan. Ryhmän jäseneksi pääsevät vain sellaiset yritykset, jotka vilpittömästi haluavat kehittää koko ryhmän toimintaa ja sitoutuvat ryhmän sääntöihin.

Kun ryhmä ketjuuntuu virallisesti, se merkitsee paluuta peruskysymyksien äärelle, yhteistyön perusrakenteen muuttuessa (Mannermaa 1993, 96). Kaikilla ketjun jäsenillä on todellisia velvoitteita toisiaan ja ketjua kohtaan.



Kuvio 9. Ketjutoiminnan mahdolliset menestystekijät (Kautto 2005, 45)

3.10 Ketjutoiminnan mahdolliset menestystekijät

Asiakkaiden kannalta ketjun yhtenäisyyttä ja kiinnostusta luovat (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 95):

1. Ketjubrändi ja ketjun yhtenäiset tunnukset
2. Kanta-asiakasohjelmat
3. Private-label tuotteet
4. Täydentävät palvelut
5. Vastuulliset toimintatavat
6. Internet ja muut sähköiset palvelukanavat

Näillä yhtenäisillä toimintatavoilla ketjun eri myymälät samaistuvat kuluttajan silmissä yhden ketjubrändin alle. Asiakkaat yhdistävät positiivisella tavalla ketjun ja myymälöiden toimintatavat ja palvelut. Ketju voi luoda vahvoja kokonaisasiakkuuksia hyvin suunnitellulla ja johdetulla konseptiportfoliolla.

Ketjuliiketoiminnan päätavoite on luoda ketjun avulla enemmän hyötyjä kuin yrityksen toimiessa yksin. Tähän tavoitteeseen päästään hyvin rakennetun ketjukonseptin ja sen jatkuvan kehittämisen avulla (Kautto, 44). Ketjukonseptin keskeiset osa-alueet ovat asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Muita tavoitteita ovat ostoedut, yhteismarkkinointi ja kaikki yhteistoiminnalla saavutettavat edut ketjun jäsenille. Yhteinen ketjumerkki ja samankaltainen tuotevalikoima ovat myös ketjutoiminnalle ominaisia piirteitä. (Ltt, 1997)

Ketjuliiketoimintamallin tehokkuuteen vaikuttavat seuraavat tekijät (Kautto, Lindblom, Mitronen, 2008, 73):

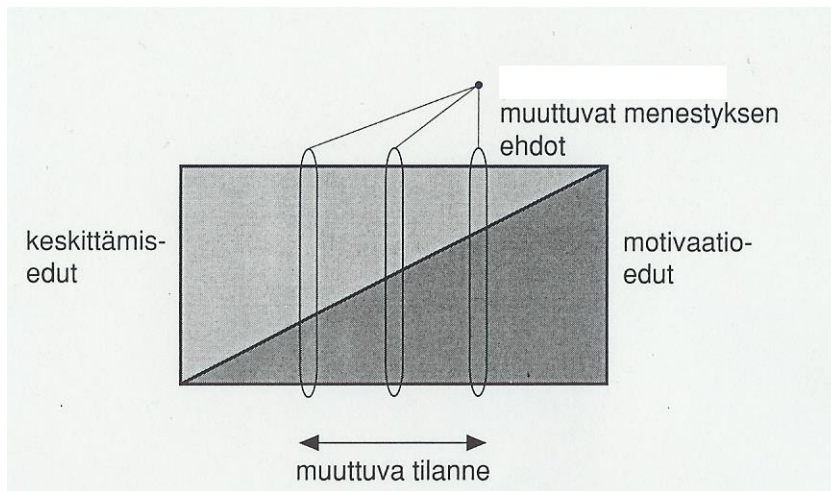
1. Vahva ketjukonsepti, joka vaikuttaa positiivisesti kuluttajiin.
2. Keskitetty ostotoiminta, johon kaikki ovat sitoutuneet.
3. Integroitu liiketoiminta ja tiedonhallinta, johon sisältyy kaikki ketjun toiminnot.
4. Selkeä organisaatio, tehokas päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä.
5. Suuruuden ekonomia ja riittävän suuri kriittinen massa.

Menestyvä ja kehittyvä ketjuliiketoimintamalli vaatii tiukan ja järjestelmällisesti johdetun johtamisjärjestelmän, jonka ohjeistusta kaikki ketjun osapuolet noudattavat. Hyvä johtamisjärjestelmä tuo ketjulle kilpailuetua hyvin synkronoidulla ketjun sisäisellä toimintajärjestelmällä. Se johtaa laadukkaaseen toimintaan, jossa myös henkilöstön työviihtyvyys on korkealla (Kautto 46).

3.10.1 Keskittäminen ja motivaatio

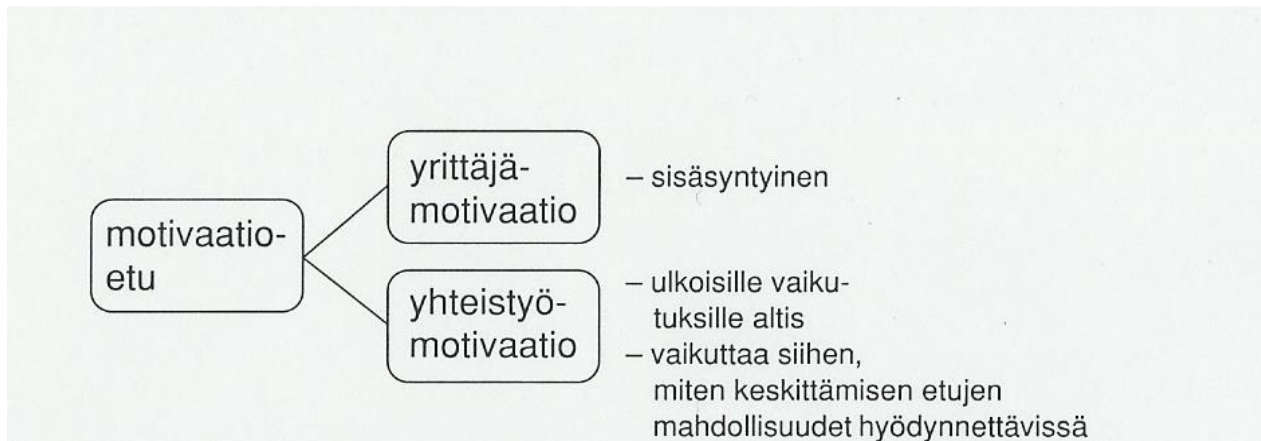
Ketjutoiminnan menestykseen ei välttämättä vaikuta ryhmän jäsenten erilaisuus tai samankaltaisuus. Menestyksen luo ryhmän toiminta, jolle jäsenet luovat puitteet. (Mannermaa 1993, 96) Ketjutoiminnan kaksi peruslähtökohtaa ovat yhteisellä toimintakonseptilla saavutettavat keskittämisedut ja yksittäisten jäsenten motivaatioedut. Kummatkin perustekijät ovat välttämättömiä, mutta niiden voimasuhteet vaihtelevat asiakohtaisesti. Toimintaympäristö muuttaa näiden kahden tekijän keskinäistä painotusta. Tavoiteltaessa tehokasta ketjutoimintaa, keskittämis- ja

motivaatioetujen täytyy löytää tasapainotilanne, jossa molemmat tukevat toisiaan ja ketjun tavoitteita. (Mannermaa 1993, 96) Seuraavassa kaaviossa esitetään motivaatioetujen ja keskittämisetujen vaihtelua eri toimintatilanteissa. Toisen edun lisääntyessä toisen painoarvo heikkenee. Ketjutoiminnan onnistumisen kannalta on löydettävä eri tilanteisiin sopiva tasapainotila, jossa molemmat tukevat toisiaan ja toiminnasta saadaan suurin mahdollinen hyöty.



Kuvio 10. Muuttuvat menestyksen ehdot muuttuvassa markkinatilanteessa. (Mannermaa 1993, 97)

Motivaatioedut jakautuvat yhteistyömotivaatioksi ja yrittäjämotivaatioksi. Kumpikaan näistä motivaatioeduista ei ole itsestäänselvyys, mutta yrittäjämotivaatio on jokaisen henkilökohtainen tahtotila, joka yrittäjällä on aloittaessaan yritystoimintaa. Yhteistyömotivaatio korostuu ketjutoiminnassa vaikka molempia motivaatioetuja tarvitaan. Motivaatiotekijöiden olemassaolo on ketjun keskittämisetujen saavuttamisen perusedellytys, koska sitoutuminen ei synny pakotteista. Seuraavasta kaaviosta nähdään miten motivaatioetu muodostuu yrittäjä- ja yhteistyömotivaatiosta.



Kuvio 11. Motivaatioedun anatomia
(Mannermaa 1993,107)

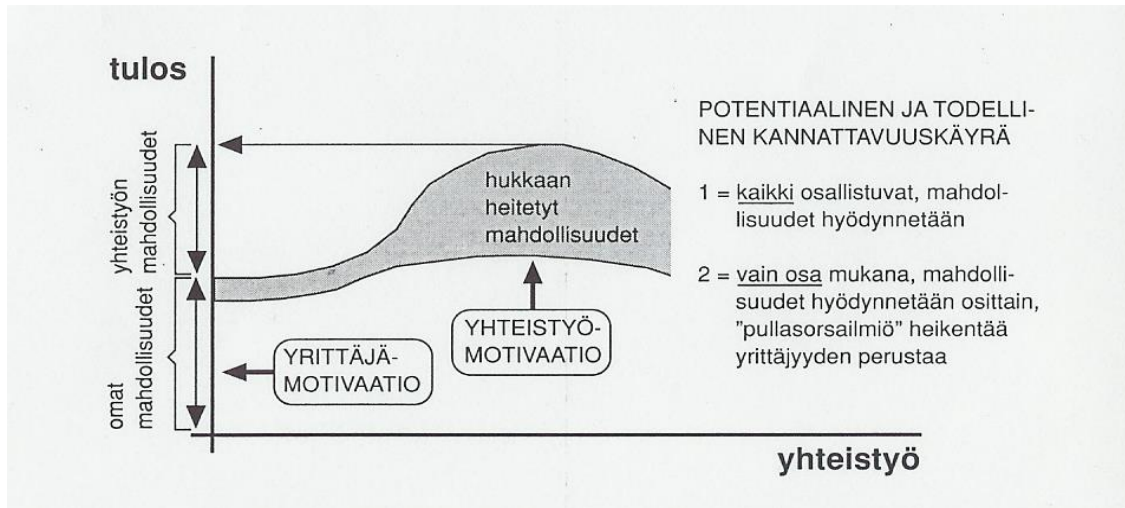
Mannermaan (1993,106) mukaan motivaatioeduista puhuttaessa voi ryhmällä olla kaksi perusongelmaa eikä kumpaakaan niistä voida vähätellä:

1) kun yrittäjä tai ketju menestyy pitkään, niin voitonnälkä sammuu ja parasta mahdollista tulosta ei tavoitella täydellä teholla, jolloin sitoutuminen saattaa unohtua tai heiketä. Nälkäinen yrittäjä on kylläistä pullasorsaa motivoituneempi.

2) yhteistyön etujen riittävä esille tuominen on tärkeää. Jos näistä asioista ei puhuta, saattavat jäsenet unohtaa etujen merkityksen koko ketjulle ja jäsenelle itselleen. Mikäli yhteistoiminnan tärkeyttä ei ymmärretä, niin sitoutuminenkin jää pieneksi. Myös vaikuttamisen mahdollisuus lisää sitoutumista, mikäli jäsen kokee vaikuttavansa ketjun toimintaan, sitoutuu hän paremmin päätöksiin joita on ollut itse tekemässä. Keskittämisen etuja on vaikea saavuttaa jos jäsenet eivät sitoudu. Sitoutumisen puute aiheuttaa taloudellisten etujen saavuttamisen mahdottomaksi.

Seuraava kaavio kertoo kauppiaan oman panostuksen ja yhteistyön mahdollistamasta hyödyn saavuttamisesta. Mikäli kauppiat eivät ole sitoutuneet riittävästi ja käyttävät vain omia taitojaan, koko ketju menettää yhteistyöllä saavutettavissa olevan tuloksen ja toiminnan tehokkuuden. Kun kauppiat hyödyntävät omat mahdollisuutensa ja sitoutuvat ketjutoimintaan täydellä panostuksella, saadaan ketjutoiminnasta paras mahdollinen hyöty. Ketjun jäsen, joka hyödyntää vain omat mahdollisuutensa, odottaa muiden tekevän ketjun vaatimat työt hänen puolestaan. Tällaiset jäsenet haluavat nauttia ketjun mahdollistamista hyödyistä muiden kustannuksella. Jos ketjussa on

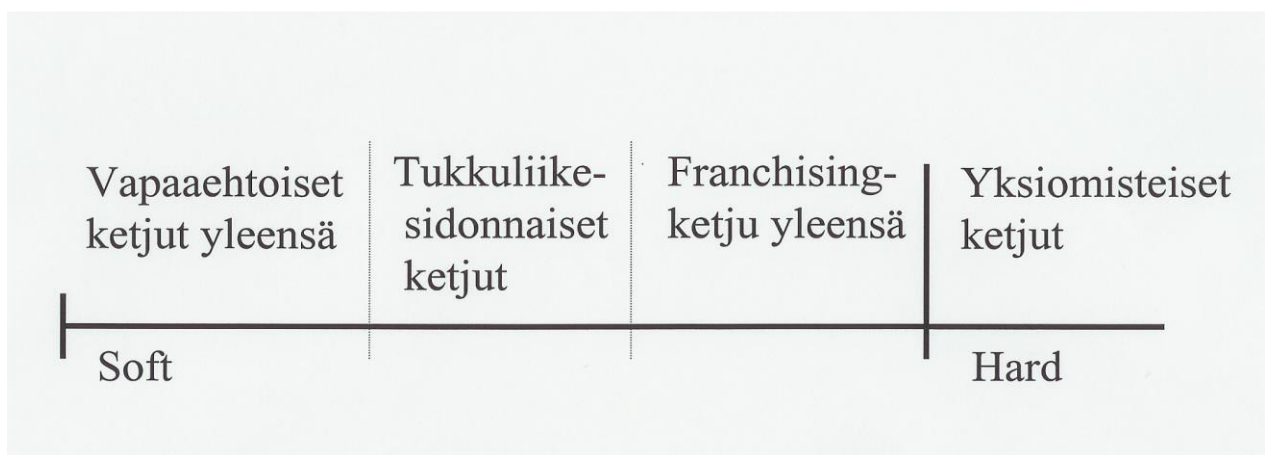
paljon ”vapaamatkustajia”, kukaan ei voi saavuttaa yhteistyön kautta saavutettuja etuja. Tehokkaassa ketjutoiminnassa tarvitaan jokaisen jäsenen taitoja ja yhteistyökykyä.



Kuvio 12. Sitoutumattomuuden vaikutukset kannattavuuteen.

(Mannermaa 1993, 108)

Ketjutoiminnan sitoutumisen asteet vaihtelevat ketjutyyppittäin. Rautakauppa-ketjuista Rautanet edustaa vapaaehtoisuuteen perustuvaa ketjua ja Starkki monimyymäläyrittäjästä, joka on yksiomisteinen. Mitä paremmin vapaaehtoisuuteen perustuvan ketjun kauppiat pystyvät sitoutumaan ketjutoimintaan, sitä paremmin ketju menestyy ja siirtyy tiukan ketjukonseptin suuntaan. Monimyymäläyrittäjä-ketjussa myymälän poikkeaminen ketjukonseptista paikallisten olosuhteiden niin vaatiessa, tuo joustavuutta ketjutoimintaan ja ketju siirtyy löyhemmän ketjukonseptin suuntaan.



Kuvio 13. Ketjutoiminnan sitoutumisen asteet. (Hukka, 2002)

Ketjun sitoutumisen aste määrittelee myös kauppiaan mahdollisuudet vaikuttaa lajitelmiin, ulkoasuun, kampanjoihin, hinnoitteluun ja koulutukseen. Monimyymäläyrittäjien myymälöissä ketjuorganisaation johto määrittelee kaikki edellä mainitut asiat, jolloin kaikki myymälät ovat samanlaisia ja toimivat samalla strategialla. Poikkeuksena saattaa olla paikalliset markkinointitoimenpiteet ja liikekohtaiset kampanjat. Ketjumarkkinointi ohjaa myös paikallista markkinointia monimyymäläyrittäjien ketjussa. Muissa ketjuissa yhdentymisaste vaihtelee noin 30 – 80:een prosenttiin. Kaikilla menestyvän ketjun kauppiaille täytyy olla oman toimintastrategian lisäksi yhteinen ketjumarkkinointi, myymälän profilointi kuten ketjutunnukset myymälässä ja osittain yhteinen tuotevalikoima, jotta ostotoiminnan yhdistämisen kautta saadaan kilpailukykyä ketjulle.

Vapaaehtoisuuteen perustuvilla ketjuilla yhdentymisaste saattaa vaihdella myymäläkohtaisesti todella paljon. Ketjutoimintaan hyvin sitoutuneilla kauppiaille yhdentymisaste voi olla noin 90 prosenttia, kun sitoutumattomien kauppiaiden yhdentymisaste jää vain ketjusopimuksessa määriteltyihin vaatimuksiin.

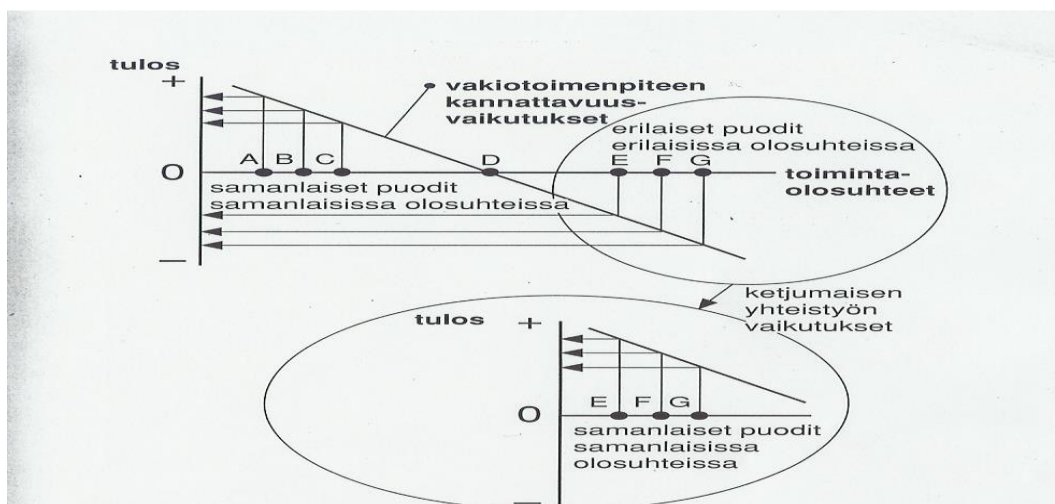
Yhdentymisaste	0 % <----->	100 %
Lajitelmat valikoimat	erilaisia kaikissa myymälöissä	samanlaisia kaikissa myymälöissä
Myymälän ulkoasu	yksilöllinen	samanlainen kaikissa myymälöissä
Kampanjointi	myymäläkohtaisia kampanjoita	vain yhteiskampanjoita
Hinnat myymälöissä	yksilöllisiä, myymäläkohtaisia	yhtenäiset hinnat kaikissa
Koulutus	myymäläkohtainen	kaikilla yhtenäinen

Kuvio 14. Yhdentymisen asteen vaihtelut.
(Hukka/Mannermaa 1981, jakelujärjestelmät)

3.10.2 Ketjumaisen toiminnan perusongelmia

Keskittämisen etuja tavoiteltaessa ongelmaksi muodostuu homogeenistenkin markkinoiden heterogeenisuus, täysin samankaltaisia markkinoita ei löydy. Ketjun tekemät päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat kaikille ketjun jäsenille eri tavalla homogeenisilläkin markkinoilla. Olosuhteiden poiketessa merkittävästi toisistaan ketjun toimenpiteet saattavat jopa haitata ketjun jäsenten toimintaa. Yhteistyölle huonot olosuhteet voivat jopa estää kokonaan tavoiteltujen etujen saavuttamisen. (Mannermaa 1993, 101) Tiukan ketjukonseptin heikkous on maantieteellisten olosuhteiden vaihtelu. Samat markkinointitoimenpiteet eivät toimi kaikilla paikkakunnilla samalla tavalla ja epäonnistuneet kampanjat saattavat aiheuttaa joko myyntivaraston kasvua tai myyntikatteen pienentymistä, jolloin kampanjan tulos saattaa olla tappiollinen.

Vapaaehtoisuuteen perustuvilla ketjuilla on sama ongelma esimerkiksi markkinoinnin suhteen. Markkinointitoimenpiteisiin pystyy kuitenkin vaikuttamaan useampi kauppias ja demokratia ratkaisevat tuotevalikoiman sekä kampanjahinnat. Kaikki kauppiat eivät voi saavuttaa yhtä suurta tuottoa markkinoinnin avulla, mutta kauppiaiden ei myöskään tarvitse sitoutua kaikkiin kampanjatuotteisiin varastoimalla niitä. Näin he voivat minimoida tappiota. Vapaaehtoisuuteen perustuvilla ketjuilla markkinoinnista vastaa markkinointiryhmä, joka muodostuu eri puolilla Suomea toimivista kauppiaista. Tämä toimintatapa takaa kaikkien osapuolten huomioon ottamisen ketjumarkkinoinnin suunnittelussa.



Kuvio 15. Vakiotoimenpiteiden erilaiset kannattavuusvaikutukset. (yritykset A-G toimivat erilaisissa toimintaolosuhteissa). (Mannermaa 1993, 101)

3.10.3 Yhteistyö

Kun yritys havaitsee kilpailukykyensä riittämättömäksi, se saattaa hakeutua yhteistyöryhmään parantaakseen kilpailukykyään olemassa olevilla markkinoilla. Yhteistyöryhmä pystyy toimimaan tehokkaasti niin kauan kuin sen jäsenet kokevat tarvitsevansa toisiaan ja toisten jäsenten yhteistoimintaa. Muodollisena jäsenenä toimiminen ei riitä, vaan kaikkien ketjun jäsenten on tehtävä työtä ja sitouduttava yhteistoimintaan. Yhteistyöhakuisessa ryhmässä jäsenet sitoutuvat myös henkisesti ketjutoimintaan. Yhteistyöpakoisessa ryhmässä jäsenet ei ymmärrä tai eivät halua ymmärtää yhteistoiminnan eteen tehtävää työtä, jolloin epäonnistumisen mahdollisuudet ovat suuret. Mikäli suurin osa ryhmän jäsenistä olettaa selviävänsä ilman yhteistyötä, todennäköisyys ketjutoiminnan onnistumiselle on todella pieni. Menestys haurastuttaa yhteistyötä, kun taas vaikeat taloudelliset ajat lisäävät sitä. (Mannermaa 1993, 102)

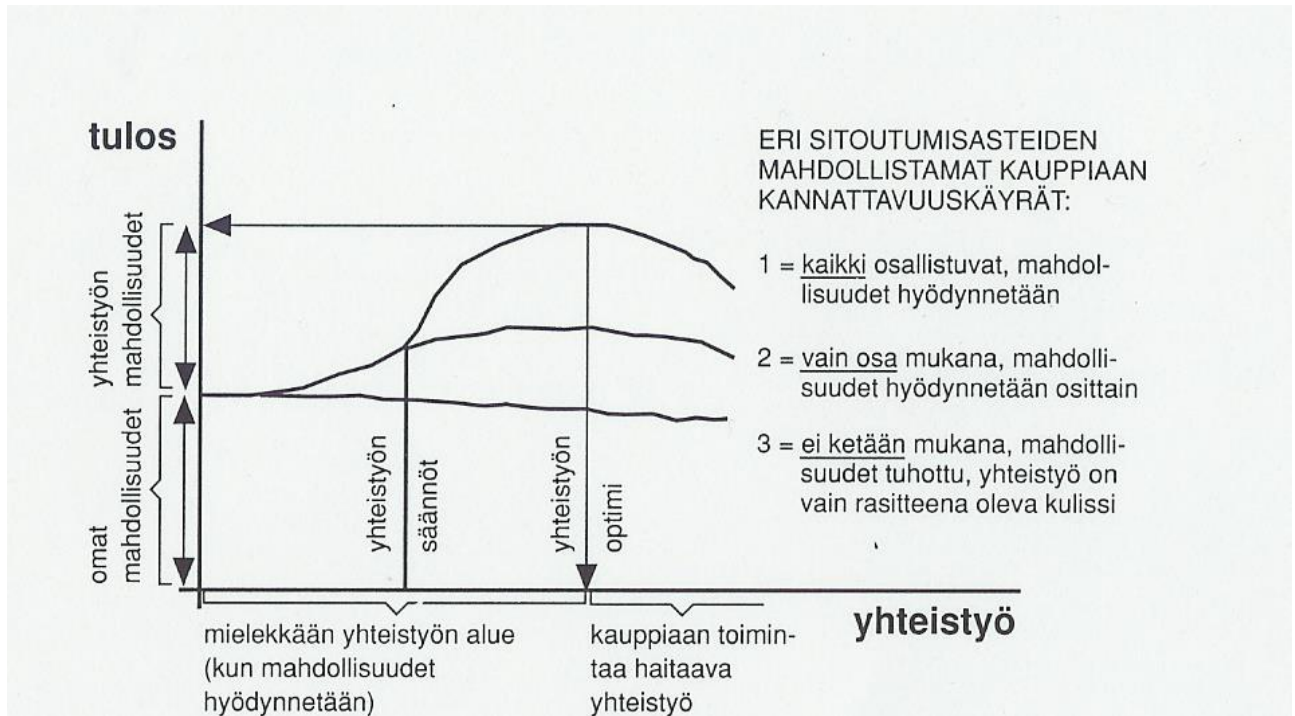
Yhteistyöpakoinen ryhmä ei pysty saavuttamaan yhteisiä etuja, koska etuja ei saavuteta vain ryhmään kuulumalla. Kaikkien ketjujen perustavoitteisiin kuuluvat vähintäänkin ostojen ja markkinoinnin yhdistäminen. Näitä etuja ei kuitenkaan saavuteta, jos ostoja ja markkinointia ei todella yhdistetä.

Yhteistyön ja tehokkuuden saavuttaminen vaatii seuraavia toimenpiteitä ja aitoa yhteishenkeä. Markkinoiden on oltava jonkin verran homogeeniset tai niillä on oltava jotakin yhteistä, jotta ketjutoimenpiteitä voidaan toteuttaa. Yrityksillä pitää olla yhteisiä intressejä sekä tavoitteita. Ketjun jäsenten pitää sitoutua ja käyttää tehokkaasti ketjutoiminnan tarjoamia etuja. Yrittäjän on tuotava samankaltainen panos ketjutoimintaan kuin oman yrityksenkin toimintaan, jolloin motivaatioedut tulevat hyödynnetyksi myös ketjun hyväksi. (Mannermaa 1993, 103)

Käytännössä suurin osa ketjutoimenpiteistä on kannattavia kaikille ketju jäsenille. Osa toimenpiteistä ei kuitenkaan aina ole kannattavia eivätkä saavutetut edut tule automaattisesti. Ketjun jäsenten uskollisuus ja sitoutuminen ovat erittäin tärkeitä asioita ketjutoiminnan kannalta.

Puhuttaessa ketjun koosta ketjun suuruutta ei pidä määritellä jäsenten lukumäärällä vaan sitoutuvien jäsenten lukumäärä kertoo ketjun todellisen koon. Jos oletetaan, että ketjussa on 100 jäsentä, joista aktiivisesti toimii ketjun periaatteiden mukaan vain 50 jäsentä, on ketjun todellinen koko vain 50 jäsentä.

Seuraava kaavio kertoo kauppiaiden sitoutumisasteen vaikutukset toimenpiteiden kannattavuuteen.



Kuvio 16. Erilaisten sitoutumisasteiden mahdollistamat kauppiaan kannattavuuskäyrät (Mannermaa 1993, 105)

Kannattavuuskäyrä 1 kuvaa tilannetta, jossa jäsen on sitoutunut vahvasti ketjun toimintaperiaatteisiin ja toteuttaa ketjukonseptia omassa toiminnassaan. Kannattavuuskäyrä 2 kuvaa tilannetta, jossa kaikkia ketjun tarjoamia hyötyjä ei käytetä hyväksi eikä sitouduta tarpeeksi ja kaikki jäsenet eivät voi saavuttaa yhteistyön mahdollistamia hyötyjä. Jokaisen jäsenen rooli on tärkeä, koska kaikkien jäsenten toiminta vaikuttaa sekä omiin että muiden jäsenien kannattavuusedellytyksiin. Kannattavuuskäyrä 3 kuvaa tilannetta, jossa jäsenet ei sitoudu ketjun toimintaan ja ketjutoiminta on rasite kaikille myös taloudelliselta kannalta. Tällaisessa tilanteessa yhteistyön mahdollistamat edut muuttuvatkin haitoiksi (Mannermaa 1993, 106). Esim. Ketjujen omat markkinointikuvastot ovat tärkeä osa ketjutoimintaa. Mikäli kauppias ei jaa kuvastoja eikä käytä ketjun tarjoamaa markkinointivoimaa hyväkseen. On hänen toiminta vahingoksi koko ketjulle. Kuvastot aiheuttavat kustannuksia ja niiden tarkoitus ketjuinformaation jakamisesta mahdollisimman laajalle alueelle ei toteudu.

Mannermaan (1996, 107)mukaan kaikkien ketjun jäsenten on osallistuttava ja sitouduttava ketjutoimintaan käytännön tasolla, jotta kaikki yhteistyön mahdollistamat edut voidaan saavuttaa. Markkinat, rakenteet ja toimintastrategia pitää olla valmiina, jotta sitoutumista voidaan edellyttää. Yhteistyöpanoksen tarkoituksena on tukea ja täydentää jäsenen omaa panosta.

3.10.4 Kauppiaan asema

Kauppiaat voivat hahmottaa oman asemansa ketjutoiminnassa kolmen eri dimension kautta. Dimensiot ovat toimintavapaus, neuvotteluasema ja sananvalta. Toiminnanvapaudella tarkoitetaan kauppiaan vapautta toimia omassa myymälässään ja hänen omia päätöksiään tietyn toiminta-alueen puitteissa. Tällä dimensiolla ketju on vastapaino, joka vaikuttaa kauppiaan päätöksiin. Kauppias toimii objektina, vaikutuksen kohteena, ketjun ja kauppiaan välisessä suhteessa.

Ketjun ja kauppiaan yhteiset päätökset ovat neuvotteluasema dimensiolla keskeinen tekijä. Kauppias on ketjun tai keskusliikkeen asiakas ostoehdoista tai vuokrasta neuvoteltaessa. Tässä tilanteessa kauppias on oman päätäntävällän ulkopuolella.

Sananvalta dimensiolla kauppias on toisen osapuolen päätöksiin vaikuttava ja oman päätäntävällän ulkopuolella toimiva osapuoli. Kauppias pyrkii ketjun jäsenenä ja muiden kauppiaiden edustajana vaikuttamaan ketjun toiminnan suuntaviivoihin erilaisten hallintoelinten kuten hallituksen tai markkinointiryhmän kautta. (Paulamäki 2007,9)

3.11 Ketjuuntumisen tavoitteet

Ketjujen keskeinen tavoite on markkinoilla menestyminen. Toinen tärkeä tavoite on kannattavuuden parantaminen. Nämä käsitteet menevät osittain päällekkäin, mutta eivät sulje toisiaan pois. Menestys voidaan kiteyttää kahteen asiaan, jotka ovat omavaraisuusaste ja markkinaosuus. Menestymisen näkökulmasta katsottuna ne ovat voimakkaasti toisiinsa sidottuja indikaattoreita. Ketjun menestyminen voidaan todeta silloin, kun nämä indikaattorit kehittyvät suotuisasti riippumatta toisistaan. (Hukka 2005, 37) Ketjun lopullinen menestys ratkaistaan (Kauton et al 2008, 51) mukaan jokaisessa ketjun toimipisteessä. Ketjun menestymiseen vaaditaan käytännön toiminnan tuntemista kauppakohtaisesti. Tällä estetään muun muassa ketjuyksikön ja johdon vieraantuminen kauppojen toiminnasta ja tarpeista.

3.11.1 Asiakastyytyväisyys

Ketjun tärkein arvo ja tavoite tulee olla asiakastyytyväisyyden lisääminen. Kaikkien ketjun toimenpiteiden tulee tukea tätä tavoitetta. Monet käytännön esimerkit ovat todistaneet, että asiakastyytyväisyys ketjun yksittäiseen kauppaan ja koko ketjuun korreloi myyntiin ja markkinamenestykseen. Asiakastyytyväisyys on ketjun menestyksen takaaja niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Kautto&Lindblom, 2005, 50)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää asiakkuusstrategioiden avulla. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen on erittäin vaativa tehtävä. Huonosti laadittu ja toteutettu asiakkuusstrategia johtaa huonoon asiakastyytyväisyyteen. Se vaikuttaa myynnin kehitykseen ja markkina-aseman heikkenemiseen. Hyviä tuloksia ja menestystä voivat tuottaa vain laadukkaasti, kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti toteutettu konsepti. Sen toteuttamista varten voidaan rakentaa yhteinen, strategisten elementtien peruskehys. Sen peruselementteinä ovat seuraavat asiakkuusstrategiat:

1. tavararyhmästrategia
2. hinnoittelustrategia
3. palvelustrategiat
4. markkinointiviestistrategia
5. kanta-asiakasstrategia

Näiden mukaan toteutetut operatiiviset liiketoimintaprosessit asiakas kohtaa jokaisessa ketjun myymälässä. Strategiat luovat johdonmukaisen ratkaisun asiakkaan tarpeisiin ja ostohaluihin. Nämä luovat kuvan kaupasta ja ketjusta, johon kauppa kuluu. (Kautto & al 2008, 119)

Asiakkuusstrategioita suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, että koko myymälän toiminta ja kaikki mainonta on asiakkaan näkökulmasta markkinointia. Erilliset toimenpiteet eivät luo ketjubrändiä vaan se syntyy niistä kokemuksista ja elämyksistä, joita asiakas kokee kaupassa sekä markkinoinnissa. (Kautto & al 2008, 220)

3.11.2 Toiminnan tehokkuus

Asiakkaiden arvostamat toimintakonseptit, joilla saavutetaan myynnin kehitystä, ovat tehokkuuden lähtökohtana. Kustannusten suhde myyntiin on yksi tehokkuuden

mittareista. Kilpailuetua saavutetaan kun myynnin suhteessa kustannuksiin kasvaa. Riittävän suuri myynnin volyymi ja suhteellisesti alhainen kustannustaso antaa mahdollisuuden todelliselle kustannustehokkuudelle. Tehokkuuden perusteena on aina tehokas ketjuliiketoimintamalli. Toiminnan tehokkuus edellyttää kaikkien toimijoiden osalta integroitua arvoketjua asiakkaista tavarantoimittajiin. (Kautto&Lindblom, 2005, 50)

3.11.3 Ketjun henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys

Hyvä työtyytyväisyys on yksi tärkeä perusedellytys liiketoiminnan menestykselle. Suuri haaste ketjutoiminnassa on työtyytyväisyyden ylläpito ja kehittäminen. Se luo myymälän henkisen ilmapiirin, jonka asiakkaat aistivat välittömästi. Ketjutoiminnassa voidaan monia asioita kopioida myymälästä toiseen, mutta työtyytyväisyyttä ei voi. Se luodaan myymäläkohtaisesti.

Henkilökunnan koulutuksella tulee tavoitteena luoda käsitys ketjun tavoitteista, arvoista ja toimintaperiaatteista. Tärkeintä on kuitenkin oman tehtävän tarkka tuntemus ja hyvä osaaminen. Hyvällä koulutuksella ja henkisellä ilmapiirillä luodaan ketjuun voimaa ja voitontahtoa. (Kautto&Lindblom, 2005, 50)

3.11.4 Hyvät liiketaloudelliset tulokset sekä uskottavuus ja luottettavuus

Asiakastyytyväisyys, toiminnan tehokkuus, henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi luovat perustan hyvälle liiketoimintatulokselle. Liiketaloudellinen menestys luo mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi ja investoinneille sekä takaa yrityksen olemassaolon ja tulevaisuuden. Menestyneet ketjut vetävät puoleensa niin asiakkaita kuin tavarantoimittajakin. (Kautto&Lindblom, 2005, 50)

Ketjun on vastattava asiakaslupauksiin sillä ne ovat perusteena ketjun uskottavuudelle. Luottamus pitää toimia kaikkien osapuolien kesken. Tärkeimpiä ovat asiakkaiden luottamus ketjuun ja sen lupauksiin. Samalla tavalla suhde toimii myös tavarantoimittajien ja ketjun välillä. Näiden suhteiden perustana on henkilöstön keskeinen luottamus ketjun ja yrityksen sisällä. (Kautto&Lindblom, 2005, 50)

4. KETJUTOIMINNAN EDUT

Ketjutoiminnan tärkeimpinä hyötyinä kauppiaille voidaan pitää yhdessä saavutettuja ostoetuja, markkinointietuja, tuote-etuja, logistiikkaetuja sekä kehittämis- ja neuvontaetuja (Ltt 1997, 34). Alueellinen yhteismarkkinointi- ja yhteisostoedut ovat myös tärkeä osa menestyksestä ketjutoimintaa (Ltt 1994, 10). Lisäksi ketjutoiminta vähentää kauppiaan työtä perusrutiinien sekä suunnittelutyön osalta ja vapauttaa hänet liiketoimintansa hoitamiseen (Hukka 2003, 44). Ketjutoiminnasta saatavia hyötyjä tulee myös tarkastella kuluttajan ja tavarantoimittajan kannalta. Kokonaisvaltaisesti tarkastellen kaikkien osapuolien yhteiset hyödyt ovat todellisia ketjutoiminnan hyötyjä.

Pienet yritykset saavuttavat ketjuuntumisen avulla mahdollisuuden esiintyä markkinoilla suuryritykset tavoin. Tähän vaikuttavat valtakunnallinen markkinointi, omat ketjumallistot tai vahva ketjubrändi. (Hukka 2005, 35)

4.1 Ostoedut

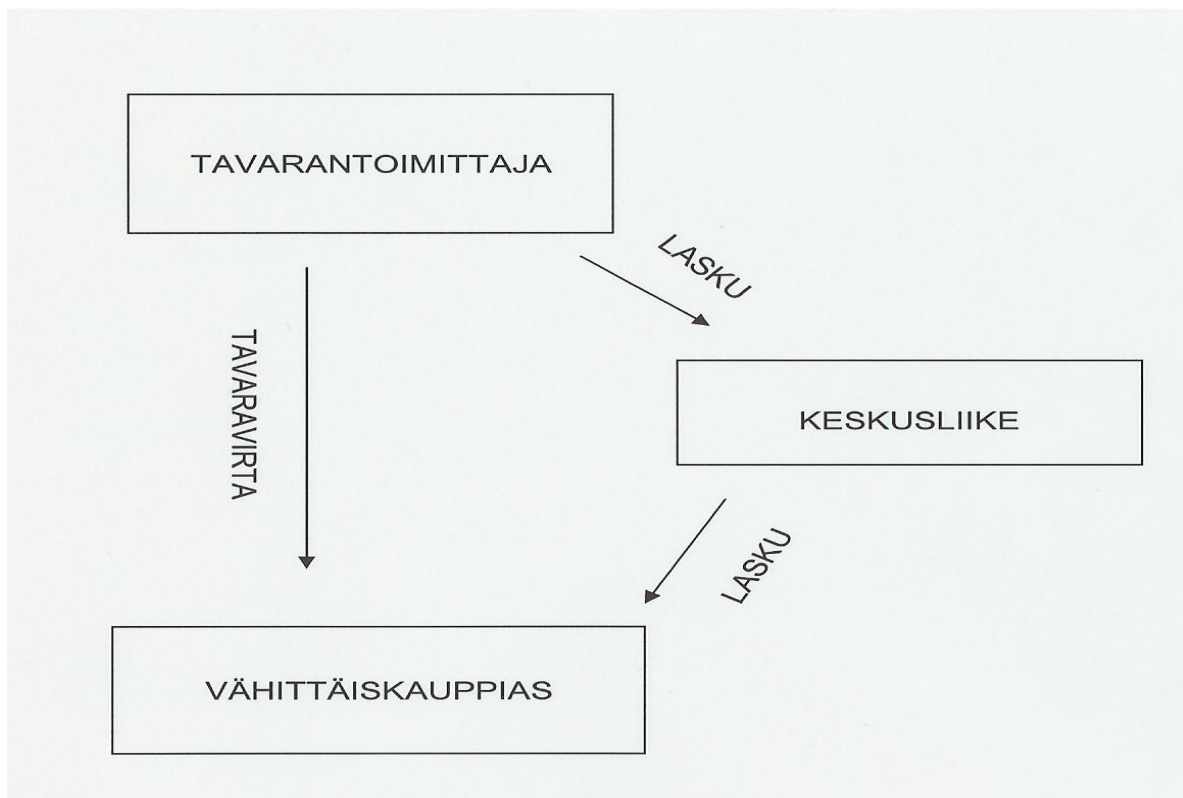
Ostoetujen merkitys on yksi tärkeimmistä ketjutoiminnan tuottamista hyödyistä. Ketjutoiminnassa ostotapahtumat helpottuvat yhteisten tilausjärjestelmien avulla. Ostojen teko sekä toimitus nopeutuvat kun molemmilla osapuolilla on selvät toimintaohjeet. (Ltt 1994, 10)

Yksittäisten jäsenkauppiaittenkin neuvotteluvoima tavarantoimittajiin vahvistuu, kun tavarantoimittaja suhtautuu kauppiaseen ketjun jäsenenä. Se edesauttaa myös toimitusvarmuuden parantamista (Ltt 1994, 10).

Ketjun tekemät yhteisostot joita pystytään suuren volyymin avulla tekemään parantavat kauppiaiden kilpailukykyä, koska tällöin tuotteiden hinnat laskevat ostomäärien kasvaessa (Ltt 1997, 33). Suuri ostovolyyymi parantaa myös ketjun neuvotteluvoimaa tavarantoimittajia kohtaan (Ltt, 1994, 39). Ketjun ostojen kasvaessa merkittävästi tavarantoimittajat myöntävät usein myös markkinointitukea erilaisiin kampanjoihin (Ltt 1994,39). Ostoista saatavat paljousalennukset (Ltt 1997, 33) parantavat niin ikään kauppiaiden kilpailukykyä. Ketju voi neuvotella tavarantoimittajien kanssa vuosisopimuksia, joilla saavutetaan vuosialennuksia, mikäli ketjun ostot ovat yltäneet tavoitteisiin. Asiakaspalvelu paranee suuren ostovolyymin

avulla, koska tavarantoimittajat haluavat pitää hyvän asiakkaan tyytyväisenä (Ltt 1994, 39).

Kauttalaskutus on melkein kaikkien ketjujen käyttämä ostotoimintamuoto. Tuotteet menevät suoraan tavarantoimittajalta kauppiaan luokse, mutta tavarantoimittaja laskuttaa ketjun yhteiselintä tai tukkuliikettä, joka laskuttaa edelleen kauppiasta. Yhteiselin perii tavarantoimittajalta laskutuspalkkion, josta osa jää palkkioksi yhteiselimelle ja osa siirtyy kauppiaille erilaisina vuosialennuksina (Ltt 1994, 29). Monissa tapauksissa kauttalaskutus on ainoa mahdollinen ostotapa tavarantoimittajalta, koska tavarantoimittaja ei halua laskuttaa useaa pientä yritystä erikseen vaan keskittää laskutuksen ketjun yhteiselimelle (Ltt 1994, 41). Kauttalaskutus vähentää kauppiaiden vakuuksien määrää, saattaa alentaa hintoja sekä mahdollistaa pitemmät maksuajat. Kauttalaskutuksessa vakuus annetaan ketjun yhteiselimelle tai tukkuliikkeelle, eikä kaikille tavarantoimittajille erikseen (Ltt 1994, 41).



Kuvio 17. Lasku- ja tavaravirrat ketjutoiminnassa
(Urpalainen 2008)

Ostopäivillä voi yhteiselin sopia tavarantoimittajien kanssa erikoishintoja tuotteille, mikäli tilauksia tulee sovittu määrä. Ostopäivien kaupanteko perustuu joko paikan päällä tehtäviin tilauksiin tai ennakkotilauksiin (Ltt 1994, 38). Kauppiat voivat tehdä myös alueellisesti yhteisostoja ostopäivien aikana, jotta riittävän suuret ostomäärät saavutetaan. Keskitetty ostotoiminta helpottaa kauppiaan työtä, koska hänen ei tarvitse neuvotella sopimuksia enää uudestaan ja käyttää aikaansa ostotoimintaan. Ostopäivillä tehdyt sopimukset ja ketjun tekemät vuosisopimukset antavat kauppiaille aikaan keskittyä liikkeen hoitamiseen. (Ltt 1994, 39)

Ketjun hyvät suhteet tavarantoimittajiin ja teollisuuteen takaavat hyvän kilpailukyvyyn. Hyvin hoidetut suhteet luovat kilpailukykyiset osto- ja toimitusehdot sekä sopivat toimitusmäärät ja -ajat, joilla on keskeinen merkitys ketjujen välisessä kilpailussa. (Korolainen 2001, 71)

Ostoetujen lisäksi hankintoihin liittyviä etuja ovat laskentatoimen, tietojenkäsittelyn koulutuksen ja neuvontapalveluiden yhteiset hankintakanavat (Hukka 2005, 35)

4.2 Markkinointiedut

Ketjumarkkinointi perustuu suurelta osin mielikuvamarkkinointiin. Asiakkaille pyritään luomaan tietty mielikuva ketjumerkistä tai vahvistamaan sitä. Markkinointi hoidetaan markkinointiryhmän ja hankintaorganisaation yhteistyöllä. (Vaittinen 1990, 74) Mielikuvamarkkinointi voi kohdistua tuote-, hinta-, laatu- tai yrityskuvamarkkinointiin. Markkinointisegmentin pitää perustua ketjun toimintastrategiaan. Ketjumarkkinoinnin lähtökohtana on kauppiaiden sitoutuminen yhteisiin markkinointitavoitteisiin, koska kauppiat lunastavat ketjun antaman markkinointilupauksen. (Vaittinen 1990, 75) Ketjun yhteiselin suunnittelee yleensä markkinoinnin, jonka jälkeen kauppiaselin vahvistaa sen (Ltt 1994, 45). Ketjun toiminta perustuu hyvin paljon markkinointisuunnitelmaan ja se ohjaa sekä sen pitää ohjata myös kauppiaiden paikallista markkinointia (Ltt 1994, 45). Vaikka ketjumarkkinointi olisi hyvin toteutettua, niin se ei riitä luomaan hyvää ketjukuvaa, mikäli kauppiaiden toiminta ketjumarkkinoinnin suhteen on heikkotasoisista (Vaittinen 1990, 75).

Ketjujen yhteismainonta ulottuu paikallisesta lehtimainonnasta valtakunnalliseen tv-mainontaan. Markkinointiviestintä perustuu vahvasti yhteiseen liikemerkkiin ja

myymälöiden yhdenmukaiseen ulkonäköön (homogeeniset ketjut). Markkinointi kustannetaan kauppailta perittävillä markkinointimaksuilla ja usein myös tavarantoimittajat osallistuvat markkinointikustannuksiin. Paikallisen ja alueellisen markkinoinnin kustantaa kauppias yksin. Alueellista markkinointia kauppiaat ja tavarantoimittajat voivat tehdä myös yhdessä. Ketjukiin voi suunnitella alueellista markkinointia ja toimittaa kauppiaille valmiit vedokset markkinointi varten, jolloin kauppias lisää vain hinnat ja oman liikemerkin tarvittaessa. (Ltt 1994, 46)

Yhteismainonta parantaa mainonnan tehokkuutta, yritysten kustannukset suhteessa saatuihin kontakteihin laskevat ja kauppiaitten suunnittelutyön tarve vähenee ketjun toimittaessa valmiit mainosvedokset. Usein ammattilaisten tekemä suunnittelu on myös tasokkaampaa kuin kauppiaiden itse tekemät suunnitelmat. Mikäli ketjumarkkinointi on tehty tasokkaasti, saavuttaa se asiakkaiden positiivisen huomion ja vaikuttaa heidän ostopaikkansa valintaan. (Ltt 1994, 46) Suomen Spar Oy:n toimitusjohtaja Pekka Kososen mukaan suurenkaan ketjun koko ei riitä jos ketju ei ole paikallisesti riittävän suuri. Suomen Spar Oy on organisoanut myymälät viidestä ketjusta kahteen. Kosonen sanoo, jos samoja tuotteita joutuu markkinoimaan viidessä ketjussa, tuo se mukaan viidet kustannukset (Talouselämä 26/2003, 35).

Markkinoinnin avulla saavutettu suotuisa ja tunnettu yrityskuva (imago) on voimavara yrityksille, koska se vaikuttaa monin eri tavoin asiakkaiden käsityksiin yrityksestä tai ketjusta (Grönroos 1998, 223-226).

4.3 Tuote-edut

Ketjutoiminnassa yhteiselin yhdessä markkinointiryhmän kanssa muodostaa ketjuvalikoiman kauppiaille. Keskitetyllä hankintaorganisaatiolla, yhteisillä lajitelmilla ja valikoimilla pyritään tehostamaan toimintaa sekä parantamaan kauppiaiden tulosta. Ketjuvalikoiman avulla tavaravirtojen käsittely ja seuranta helpottuu. Näillä toimenpiteillä kauppiaille jää aikaa muun liiketoiminnan ja asiakaspalvelun hoitamiseen (Vaittinen 1990, 70).

Kustannustehokkaalla ketjutoiminnalla luodaan teollisuudelle sekä tavarantoimittajille hyvät myyntimahdollisuudet ja näin vahvistetaan yhteistyötä ketjun ja tavarantoimittajien välillä, joka lisää sitoutumista kaikkien osapuolten kannalta (Vaittinen 1990, 73).

Ketju pystyy tarjoamaan kauppiaille hinnoitteluneuvoja sekä ohjeistamaan oikean katetuoton rakentamista. Ketju pystyy myös seuraamaan eri alueiden hinnoittelupolitiikkaa ja näin tiedottamaan kauppiaille hintatason muutoksista nopeasti. Kauppiat voivat myös auttaa toinen toisiaan keskustelemalla omista hinta- ja katetuottotasoistaan (Ltt 1994, 48).

Yksinmyyntituotteet ovat yleensä jonkun tunnetun tuotemerkin mallin yksinkertaistettu versio, josta saattaa puuttua joitakin normaalin mallin varusteita. Se siis on riisuttu malli, joka valmistetaan ainoastaan yhdelle ketjulle. Tänä päivänä yhä useammilla ketjuilla on omia tuotemerkkejä tai -sarjoja. Ketju suunnittelee nämä tuotteet yhdessä tavarantoimittajan kanssa ja ne ovat hintatasoltaan varsin edullisia. Edullinen hinta perustuu eri tavarantoimittajien kilpailuttamiseen ja tuotteet ovat usein laadultaan hyviä. Niiden ulkoasuun ja markkinointiin ei kuitenkaan käytetä yhtä paljon resursseja kuin vastaavien merkkituotteiden. Yksinmyyntituotteiden avulla on tarkoitus erottautua kilpailijoista. Asiakkaat saattavat kokea saavansa enemmän valinnan mahdollisuuksia kun heille voidaan tarjota myös ketjun omia tuotteita (Ltt 1994, 44). Waltersin (1994, 42-54) mukaan omat tuotemerkit ovat nykyisin strategisesti hyvin tärkeitä kauppoille ja merkkituotteilla on myös huomattava vaikutus kaupan tuottotasoon.

Yksinmyyntituotteet ovat yleensä ketjun hyvän tavarantoimittajan valmistamia tuotteita, joiden laadun takaa ketju ja tavarantoimittajat yhdessä. Kauppiat voivat näin luottaa tuotteisiin ja lisätä laatuimagoaan näiden tuotteiden avulla. (Ltt 1994, 44)

Kauppiat voivat päättää itse yksinmyyntituotteiden hinnasta, mikäli ne eivät ole ketjukampanjassa. Käytännössä yksinmyyntituotteiden katetuotto on hyvä ja kauppiat ovat tyytyväisiä niiden avulla saavutettuun katetuottoon ja myynninlisäykseen. Ketjut pyrkivät erilaistumaan ja tehostamaan toimintojaan omien tuotemerkkien avulla. Inexin Kirsi Pasasen mukaan S-ryhmän omien tuotemerkkien kuten Dailyn, Cleanin ja Rainbow:n hinnoissa näkyy olemattomat markkinointikulut ja tuotekehityksen siirtyminen tavarantoimittajalle. Laadusta ei omissa tuotemerkeissä tingitä. Inexin tuotteet ovat vähintään 20 prosenttia merkkituotteita halvempia (Markkinointi ja mainonta 38/2001, 6).

4.4 Kanta-asiakasedut

Tyytyväinen asiakas muuttuu hyvin helposti kanta-asiakkaaksi. Hän tulee helposti uudestaan myymälään, jossa hän on kokenut viihtyvänsä. Kanta-asiakkaana voidaan pitää henkilöä, joka käy säännöllisesti samassa myymälässä (Korolainen 2001, 82). Korolaisen (2001, 82) mukaan asiakas tuntee olevansa kanta-asiakas vasta kun hän kokee saavansa sellaisia etuja joita tavallinen asiakas ei saa. Kanta-asiakasmarkkinointiin siirtyminen merkitsee siirtymistä massamarkkinoinnista tietokantapohjaiseen markkinointiin, jonka mahdollistaa ketjujen tehokkaat informaatiojärjestelmät.

Korolainen (2001,82) jaottelee tietokantamarkkinoinnin viiteen eri osa-alueeseen, jotka yhdessä muodostavat toimivan kanta-asiakasmarkkinointipohjan: 1) hyvien asiakkaiden tunnistaminen 2) pitkäaikaisen asiakassuhteen luominen 3) asiakkaan houuttelemineen uudelleen myymälään 4) asiakassegmentointi ja kohdemarkkinointi 5) markkinointipanosten tehokas käyttö.

Kanta-asiakasmarkkinoinnin muodot voidaan Korolaisen (2001, 83) jakaa alennusperusteiseen, suhdetoimintaperusteiseen ja palvelujärjestelmäperusteiseen kanta-asiakasjärjestelmään. Alennusperusteisessa järjestelmässä kanta-asiakasedut perustuvat rahallisiin etuihin erilaisten bonusten muodossa. Suhdetoimintaperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa pyritään luomaan asiakkaalle henkilökohtaista huomiota ja korostamaan asiakassuhteen tärkeyttä lähestymällä häntä erilaisin huomionosoituksin tai informaatiokirjein. Palvelujärjestelmäperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa pyritään luomaan kanta-asiakkaalle oma palvelujärjestelmä, joka helpottaa hänen asiointiaan yrityksessä. Edellä mainittuja kanta-asiakasetuja pystyvät tarjoamaan vain valtakunnalliset bonusjärjestelmät kuten Plussa-kortti, S-kortti ja Ykkösbonuskortti. Näiden järjestelmien luominen ja ylläpitäminen vaatii paljon kehitystyötä ja taloudellisia resursseja. Kanta-asiakasjärjestelmällä on Kari Neilimon (Palvelutyönantajat 6/2003, 12) mukaan sekin etu, että asiakkaat voidaan sitouttaa tietyn ketjun asiakkaiksi. Neilimon mielestä se luo myös yhteisöllisyyden tunnetta asiakkaan ja kaupan välille. Kilpailu asiakkaista saa jatkuvasti uusia muotoja kilpailun kiristyessä ja kanta-asiakasmarkkinointi on yksi 2000 - luvun alun merkittävimmistä kilpailukeinoista. Kanta-asiakasmarkkinoinnin avainkysymyksiä tulee olemaan, miten erottautua korttien massasta. Tulevaisuudessa ei pelkkä bonus riitä vaan ketjujen on kehitettävä ketjumarkkinointia uuteen suuntaan. Aspectum Finland Oy:n toimitusjohtaja Olli-Pekka

Pohjanmäki pelkää kanta-asiakasohjelmien rapautuvan pelkäksi korttipeliksi ja alennusten jakoperusteeksi, jolloin yritysten asiakasosaaminen ei kehity ja hintakilpailu siirtyy kaupasta kanta-asiakasohjelmiin (Taloustaito 2/2003, 22).

4.5 Muita etuja

Ketjut pyrkivät hyödyntämään kaikkien kauppiaiden ja etenkin markkinointiryhmän tuotetuntemusta, jotta ketjulle voidaan rakentaa optimaalinen tuotevalikoima kaikkiin myymälöihin (Ltt 1994, 10). Tällä tavoin ketju pyrkii ohjaamaan kauppiaiden tuotevalikoimia, joiden rakentamisessa kauppiat ovat itse olleet mukana. Etenkin homogeenisillä ketjuilla on ostovelvollisuus ketjun valitsemiin tuoteryhmiin ja tavarantoimittajiin. Usein ostovelvollisuus on tietty prosentti vuosiostoista, joista myönnetään vuoden lopussa tietty vuosialennus palkintona ostouskollisuudesta (Ltt 1994, 34). Mikäli jäsenkauppiaiden ostot ketjutoimittajilta eivät ole merkittäviä, heidän toimintansa ketjun jäsenenä ei ole kannattavaa eikä mielekästä (Ltt 1994, 47). Ketjuohjauksen ja markkinointiryhmän valitsemalla tuotevalikoimalla pyritään tyydyttämään asiakaskohderyhmän odotukset ja tarpeet (Ltt 1994, 47).

Jäsenet hyötyvät ketjun asiantuntijoiden ja tavarantoimittajien tuoteinformaatiosta ja kannattavuustekijöiden neuvonnasta. Tiedottamisella pyritään ohjaamaan ja ylläpitämään ketjuvalikoima kaikissa jäsenyrityksissä, jotta valikoimat vastaisivat ketjun liikeideaa. Lopullinen päätös valikoimista kuuluu kuitenkin kauppiaille. Jäsenien sitoutuessa ketjuvalikoimiin heidän ostotoimintansa helpottuu sekä ajankäyttö tehostuu. (Ltt 1994, 47)

Ketjun jäsenet saavat monenlaista informaatiota ketjun yhteiselimeltä. Tilinpäätöstiedoista saadaan yrityskohtaisia laskelmia, joita jäsenet voivat verrata oman ketjun tai kilpailijoiden keskiarvolukuihin ja tätä kautta jäsenet saavat tarkkaa tietoa oman toimintansa kannattavuustasosta.

Yhteisten ATK-järjestelmien avulla jäsenet voivat seurata jopa tuotekohtaisesti myynnin kehitystä sekä omissa myymälöissään että koko ketjussa (Ltt 1994,51). Parantunut varastonkiertonopeus, tavaroiden sopiva toimitusrytmi ja alentuneet kuljetuskustannukset saavutetaan myös tehokkaalla informaatiojärjestelmien hyödyntämisellä (Korolainen 2001, 72). Usein ketjun jäsenet saavat myös lainsäädäntöön ja työnantajajärjestöihin liittyvää tietoa ketjun yhteiselimeltä (Ltt 1994, 51). Ketjun teho perustuu osaavan liiketoiminnan ohella reaaliajassa toimiviin

infojärjestelmiin (Vaittinen 1990, 76). Ketjun operatiivisen toiminnan taso perustuu kustannustehokkuuteen, johon vaikuttaa merkittävästi tilaus- ja toimitusprosessien toimivuus (Ltt 2003,13).

Markkina- ja asiakaskyselyjen perusteella myymälämiljööllä on suuri vaikutus kuluttajien ostopaikan valintaan ja kanta-asiakkuuteen. Ketjutoiminnan yleistyessä on myymälän toimivuudesta ja näytävyydestä tullut yksi merkittävä kilpailukeino ketjujen välisessä kilpailussa. Myymälämiljö perustuu ketjun liikeideaan. (Vaittinen 1990, 77) Tänä päivänä ketjujen tavoitteena on rakentaa myymälät saman konseptin mukaisesti kaikille toimipaikoille, jolloin kuluttajan on helppo asioida saman ketjun liikkeissä eri paikkakunnilla. Tämä toimintapa helpottaa myös uusien myymälöiden suunnittelua ja ketju profiloituu selkeämmin kuluttajille. Liikeidea ja sitä kautta myös myymälämiljö ottaa huomioon kuluttajien yhä nopeammin muuttuvat tarpeet ja mieltymykset. Kilpailun kiristyessä kuluttajien mieltymyksiä on tarkkailtava yhä lyhyemmällä aikavälillä. Tämä luo paineita myymäläsuunnittelulle, koska myymälää on pystyttävä muuttamaan kuluttajien ostotottumusten niin vaatiessa nopeasti ja kustannustehokkaasti. (Vaittinen 1990, 78)

Rahoitukseen ja laskentatoimeen liittyvät yhteistyömuodot vaihtelevat suuresti eri ketjujen välillä. Keskusliikkeiden johtamat ketjut, joilla on tiukka toimintakonsepti pystyvät jopa takaustoimintaan ja luottojen antoon. Vapaaehtoisuuteen perustuvat ketjut eivät rahoita jäsentensä toimintaan vaan ketju voi tarjota vain asiantuntijalausuntoja eri rahoitusvaihtoehdoista. Vapaaehtoisuuteen perustuvilla ketjuilla rahoituksellinen tuki tulee parempien osto- ja toimitusehtojen kautta, mikä vaikuttaa välillisesti myös yrityksen taloudelliseen tilaan. (Ltt 1994, 50)

Mikäli ketju on saavuttanut asiakkaiden keskuudessa luotettavan ja hyvän maineen, on ketju rakentanut suotuisan imagon, joka on sen suuri voimavara. Imago vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksen viestinnästä ja toiminnasta. Imago viestii odotuksista yhdessä mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön ja suusanallisen viestinnän kanssa. Yrityksen tai ketjun jolla on myönteinen imago, on helppo viestiä tehokkaasti ja markkinointiviestintä menee helpommin perille kohderyhmään.

Hyvä imago voi toimia myös suojana ongelmatilanteissa. Asiakkaat antavat helpommin anteeksi ja ymmärtävät virheiden syyt paremmin sellaisen yrityksen tai ketjun kohdalla, jolla on hyvä imago. Hyvä imago rakentaa myös odotuksia yrityksen toiminnalle. Mikäli asiakas tuntee imagon vastaavan odotuksia, vahvistuu imago

automaattisesti. Imago vaikuttaa myös sisäisesti henkilökunnan asenteisiin. Hyvä imago saattaa lisätä myös työtehoa sekä henkilökunnan luottamusta yrityksen tai ketjun toimintaan työnantajana. (Grönroos 1998, 72)

Yritysten toiminnan eettisyys on noussut kuluttajille merkittäväksi valintakriteeriksi sekä tuotteita että yrityksiä valittaessa. Ostokoriin päätyy helpoimmin se brandi, johon kuluttaja liittyy mielikuvan vastuullisuudesta (www.kampanja.net, juttu 2692).

Kauppaketjulla pitäisi olla erittäin selkeä profiili, jotta asiakkailta olisi selkeä mielikuva siitä, millaisen lupauksen kauppaketju antaa heille ja mitä he voivat sitä vastaan odottaa. McDonald's on saavuttanut aseman, jota jokainen ketju tavoittelee. Ketjun mielikuva on niin vahva, että sillä on varaa pistää kilpailijat polvilleen hinnalla (Talouselämä 36/2000, 36). McDonald'sin asema on heikentynyt vuoden 2000 jälkeen ja kilpailijat ovat pystyneet haastamaan vahvan ketjukonseptin. Tämä todistaa markkinoiden herkkyyden ja muutosalttiuden: vaikka ketjukonsepti olisi hyvä ja vahva se ei kuitenkaan ole ikuinen, vaan ketjujen täytyy muuttua jatkuvasti. S-ryhmän viestintäasioista vastaavan Tarmo Tuomisen (Markkinointi&mainonta nro 33, 53, 2001) mukaan S-ryhmä on kehittänyt ketjuista brandeja. Konsepti ei eroa alueellisesti ja se on tiukka, mutta valikoimissa voi olla paikallisia eroja.

Ketjutoiminnassa henkilöstön merkitys korostuu ja heidän normaaleihin työruutiineihinsa tulevat myös ketjuvelvoitteet, jotka henkilöstön pitää omaksua. Henkilökunta on viime kädessä ketjuliikeidean käytännön toteuttaja. Henkilökunta pystyy luomaan ja toteuttamaan sellaisen ketjuliikeidean, jota ketjun yhteiselin on suunnitellut. Tämä toteutuu, kun uudet työntekijät peruskoulutetaan täydellisesti ja vanhoille työntekijöille järjestetään säännöllisesti jatkokoulutusta. (Vaitinen 1990, 80) Koulutuksen lisäksi voidaan ketjukohtaisesti hankkia tietotaitoa keskusyksikköön tai ostaa sitä ketjun ulkopuolisilta markkinoilta (Hukka 2005,35). Hyvä ammattitaito on esimerkiksi rautakauppa-alalla välttämätön, kun asiakasryhminä ovat rakennusalan ammattilaiset. K-rautakaupoilla on koulutusjärjestelmä joka kestää kansainvälistäkin vertailua (Ltt 2003, 46).

Ketjun vuokratessa toimitilat, kauppiaan on helpompaa aloittaa yritystoiminta. Hänen ei tarvitse ottaa niin suurta riskiä eikä sijoittaa omaa tai vierasta pääomaa kiinteistöön (Ltt 1994, 51). Yleensä ketjun omistamat toimitilat on hyvillä liikepaikoilla. Ketjusta eroaminen on vuokratiloissa toimivalle kauppiaille hankalaa, koska silloin täytyy etsiä uudet toimitilat.

Ketjutoiminnan kehittyessä ja kauppiaitten tutustuessa paremmin toisiinsa sekä toisten kauppiaitten liikepaikkoihin ja toimintatapoihin, kauppiaitten välinen ketjutoiminta kehittyy. Alueellisesti voidaan tehdä yhteisiä markkinointikampanjoita sekä kehittää yhteistä "tavarapeliä" yhteisostojen muodossa (Ltt 1994, 10). Kauppiaiden ammattitaidon kloonaaminen on hyvin toteutettuna yksi ketjutoiminnan muoto. Suomen Spar Oy:n toimitusjohtaja Pekka Kososen mukaan hyvällä kauppiastoiminnalla voi etenkin isoissa ruokamarketeissa saada jopa enemmän myyntiä kuin ketjumaisella toiminnalla (Talouselämä 26/2002, 36).

Kovassa kilpailutilanteessa odotetaan keskusyksiköltä tukea yksittäisen kauppiaan toimintaan. Apua odotetaan esimerkiksi alennettuina kauppapaikkamaksuina tai tiettyjen tuoteryhmien hinnan tilapäisillä alennuksilla. Keskusyksikön avusta ei mielellään keskustella kauppiaskollegoiden kanssa, koska tilapäinen apu saattaa viitata kauppiaan omien kykyjen rajallisuuteen. Toisaalta se on myös ketjun rajoitettu resurssi, josta keskusyksikkö ei välttämättä halua muiden jäsenten tietävän. (Paulamäki 2007, 120)

Ketjutoiminnalla saavutetaan parhaimmat edut silloin kun ketju täyttää lupauksensa niin asiakkaille kuin jäsenilleenkin, ketju on lähellä sekä se koetaan tutuksi ja turvalliseksi, asiakkaat luottavat siihen eikä sen toiminta muutu radikaalisti lyhyellä aikavälillä. Lopuksi ketjulla täytyy olla myös tiukka konsepti (Talouselämä 36/2000, 30). Tiukan ketjukonseptin hienous piilee tiukassa ketjukurissa, joka saa erilaiset yrittäjät hyväksymään samanlaiset toimintamallit (Talouselämä 36/2000, 36).

5. KETJUTOIMINNAN HAASTEET

Ketjuja perustettaessa uskotaan, että toiminta tuo kaikille etuja ja haitat ovat vähäisiä. Epäilijöiden mielipiteet jäävät usein alkuhurmiossa taka-alalle. Myöhemmässä vaiheessa näitä henkilöitä saatetaan väittää yhteistyöhaluttomiksi tai he saattavat erota ketjusta huomion puutteen takia. (Hukka 2005, 35)

(Mannermaan 1993, 125) mukaan kauppiaan itsenäisyyden menettämistä ja kauppiaan aseman heikkenemistä pidetään yleisesti yhteistyön väistämättömänä seurauksena. Tuota aseman heikkenemistä pidetään yhteistyön etujen saavuttamisen hintana. Kaikkien jäsenten on sopeuduttava yhteistyöhön ja sen pelisääntöihin. Toimintavapauden puolella se merkitsee reviirin potentiaalin väistämätöntä

supistumista. Reviirin potentiaalinen supistuminen onkin yhteistyön etujen saavuttamisen hinta. Maarit Linden (Talous Sanomat 6.5.2003, 19) toteaa, että ketjuihin kuulumattomuus ei rajoita vaan vapauttaa. Hankintoja voidaan tehdä myös ketjujen valikoimista, vaikka kaikkia ketjujen mallistoja eivät yksityiset voi hankkia.

Ketjutoiminnassa voidaan määrittää kaksi perusongelmaa: 1) ketjun yhteiselimen toimiessa liian määrävänä ja hallitsevana, jolloin se ei kuuntele kauppiasta eikä keskustele tarpeeksi 2) ketjutoiminnassa mukana olevalta yritykseltä puuttuu ymmärrys tai hyväksyntä yhteistoiminnan asettamista velvoitteista. Ketjutoimintaa aloitettaessa ei aina ymmärretä, että yhteistyön edut saavutetaan vain yhteisillä ponnistuksilla (Ltt 1994, 11).

5.1 Ostotoiminta

Mikäli ketju ei kykene kaikissa tuoteryhmissä tarjoamaan kilpailukykyisiä ostoehjoja, kokevat kauppiat ketjun ostovoiman riittämättömäksi ja uskovat oman neuvotteluvoimansa paremmiksi (Ltt 1994, 40). Itsenäisyyden menettämisen pelko saattaa haitata yhteisostoihin sitoutumista, mutta kauppiaiden täytyy muistaa, että menestyksessä ketjutoiminta vaatii uhrauksia.

Kampanjatuotteiden laaja valikoima aiheuttaa usein ongelmia, koska kaikki tuotteet eivät sovi kaikkien kauppiaiden valikoimiin etenkin heterogeenisillä alueilla. Toimitusmyyntiä on käytetty hyvin usein ratkaisemaan tätä ongelmaa. Kausituotteet ovat myös ketjutoiminnan kannalta hankalia tuoteryhmiä, kun maantieteelliset olosuhteet poikkeavat merkittävästi. (Ltt 1994, 40) Pienille kauppiaille suurten ostomäärien kautta saavutettavat edut saattavat jäädä toteutumatta, jolloin ketjutoiminnasta aiheutuu vain lisäkuluja (Ltt 1994, 40).

Mikäli kauttalaskutukseen sisältyy yhteisvastuullisuus, niin kauppiat takaavat omien ostovelkojen lisäksi myös toisten kauppiaiden ostovelkoja. Ketjun jäsenen joutuessa maksuvaikeuksiin, se vaikuttaa myös muiden kauppiaiden maksuvalmiuteen sekä negatiivisesti ketjun yhteishenkeen (Ltt 1994, 41). Mikäli kauttalaskutus ketjun yhteiselimen tai tukkuliikkeen kautta on ainoa vaihtoehto, tällaisessa tilanteessa kauppias saattaa kokea oman itsenäisyytensä menetetyksi. Suuret ketjuliikkeet ei välttämättä kaikissa tapauksissa tarvitse kauttalaskutusta. Se koetaan vain ylimääräiseksi velvoitteeksi, josta ei ole taloudellista hyötyä (Ltt 1994, 57).

5.2 Työnjako-ongelmat

Työnjako-ongelmia syntyy, kun kauppiaiden ja ketjun yhteiselimen välillä on epäselvyyksiä eri tehtävien suorittajasta. Yleensä ketjun jäsenet ainakin toiminnan käynnistyessä saattavat odottaa ketjulta enemmän hyötyjä kuin on mahdollista saavuttaa. Jäsenet saattavat passivoitua, mikäli he kokevat ketjun taloudelliset resurssit liian pieniksi tai ketjun päättämien markkinointitoimenpiteiden haittaavan heidän toimintaa. (Ltt 1994, 11) Markkinoinnin oikea kohdentaminen ja sen avulla saavutettavan myynnillisäyksen merkitys on tärkeää kauppiaiden sitoutumisen kannalta. Mikäli ketjumarkkinoinnin avulla ei saavuteta myynnillisäystä, negatiivinen arvostelu koko markkinointia ja ketjutoimintaa kohtaan lisääntyy. (Ltt 1994, 46)

5.3 Päätöksenteko

Horisontaalisessa päätöksenteossa joudutaan turvautumaan edustajien käyttöön ketjuasioita päätettäessä, kun jäsenkunta kasvaa riittävästi. Edustajien valintaa vaikeuttavat kauppojen kokoerot, liikkeiden maantieteellinen sijainti, paikkakuntakohtaiset erot ja jopa sukupuoli. Toiminnan ollessa demokraattista, jäsenet valitaan määrärajoiksi jolloin suuri osa ongelmista ratkeaa viimeistään uusia edustajia valittaessa. Arvostus- ja arvoriistiriidat vaikeuttavat myös päätöksentekoa. Niistä ei aina välttämättä keskustella julkisesti vaan ne tulevat esiin kahdenkeskisissä keskusteluissa tai pienissä ryhmissä. (Hukka 2005, 35)

5.4 Liikeidean yhteensopimattomuus ketjun liikeideaan

Liikeidean yhteensopimattomuus ketjun liikeideaan tulee hyvin usein esille ketjun tuotevalikoimien kautta. Heterogeenisillä ketjuilla on ongelmia löytää yhteistä ja tuloksia tuottavaa tuotevalikoimaa alueellisen kysynnän vaihdellessa suuresti. Erilaisten markkinointikanavien käyttö jakaa usein mielipiteitä kauppiaiden kesken. Ketjun toimiessa homogeenisesti, saattaa kauppiaiden persoonallisuus hävitä ketjun liikeidean alle ja tämä saattaa passivoida kauppiaita heidän tiedostamattaan koko asiaa (Ltt 1994, 11).

5.5 Jäsenten heterogeenisyys

Jäsenten heterogeenisyys on ongelma, jos ketjussa on hyvin erilaisia liikkeitä ja niiden toimintaympäristöt poikkeavat merkittävästi toisistaan. Suurten ja pienten yritysten intressit eroavat toisistaan ja tämä aiheuttaa kauppiaiden jakautumista eri ryhmiin, joka heikentää ketjun jäsenten luottamusta toisiaan sekä koko ketjua kohtaan (Ltt 1994, 12).

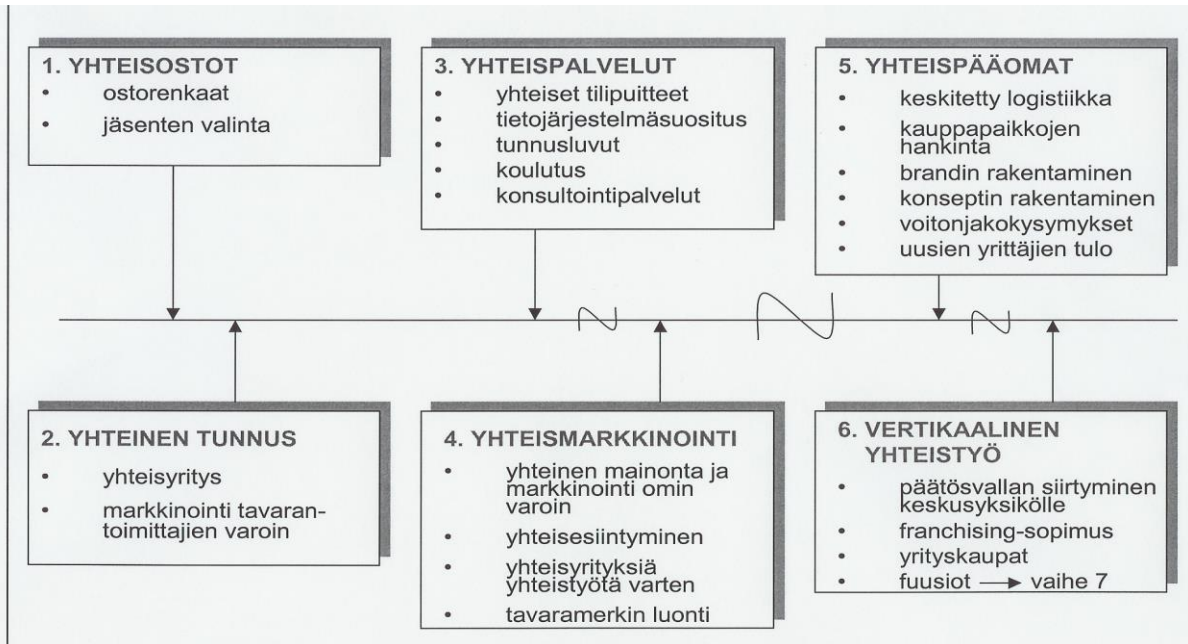
Markkinoinnin kannalta heterogeenisen ketjun ongelma on hintatason vaihtelu eri alueilla. Yhteisten kuvastojen toteutus on hankalaa, kun joillakin paikkakunnilla kampanjatuotteista saataisiin korkeampia hintoja kuin yhteishinnaksi on määritelty kuvastoon. Kompromisseja joudutaan tekemään, jolloin aina joku osapuoli joutuu antamaan periksi enemmän kuin toinen. Tämä aiheuttaa sitoutumisen heikkenemistä ja ketjuhengen heikentymistä. (Ltt 1994, 47)

5.6 Keskusorganisaation byrokratisoituminen

Ketjun kasvaessa ja ketjun yhteiselimen saadessa lisää toimintavaltuuksia, saattaa yhteiselin vieraantua jäsenistä ja jäsenet kokevat yhteiselimen muodostuneen koko toiminnan itseisarvoksi. Ketjun kasvaessa sen toimintamallit saattavat byrokratisoitua, joka vie ketjutoiminnalta tehokkuutta ja yhteishenkeä (Ltt 1994, 12). Joskus kauppiat saattavat peitellä ketjulta huonontunutta taloudellista tilannetta, koska kauppiat eivät tiedä kuinka paljon ketjulla on tietoa muiden jäsenten asioista. Tällaisessa tilanteessa syntyy luottamuksen puutetta ketjun jäsenissä (Ltt 1994, 50).

6. KETJUTOIMINAN KEHITYSPROSESSI SEKÄ KETJUTOIMINNAN ETUJEN JA HAASTEIDEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN

Ketjutoiminnan kokonaisuutta arvioitaessa, haitat jäävät huomattavasti vähäisemmäksi kuin toiminnasta saavutettavat hyödyt. Hyödyt ovat myös helpompi kvantifioida kuin haitat. Ketjuuntumisen avulla saatavat hyödyt ovat kuitenkin olleet kiistattomia ja ovat nähtävissä markkinoilla ketjujen voimakkaana esiinmarssina ja myös niiden hyvänä taloudellisena menestyksenä (Korolainen 2001, 104). Vapaaehtoisuuteen perustuva ketjutoiminta on erittäin tärkeää pienille yrityksille, joiden omat voimavarat eivät riitä kilpailuun suurten yksiköiden kanssa toimittaessa samoilla markkinoilla (Mannermaa 1993, 205).

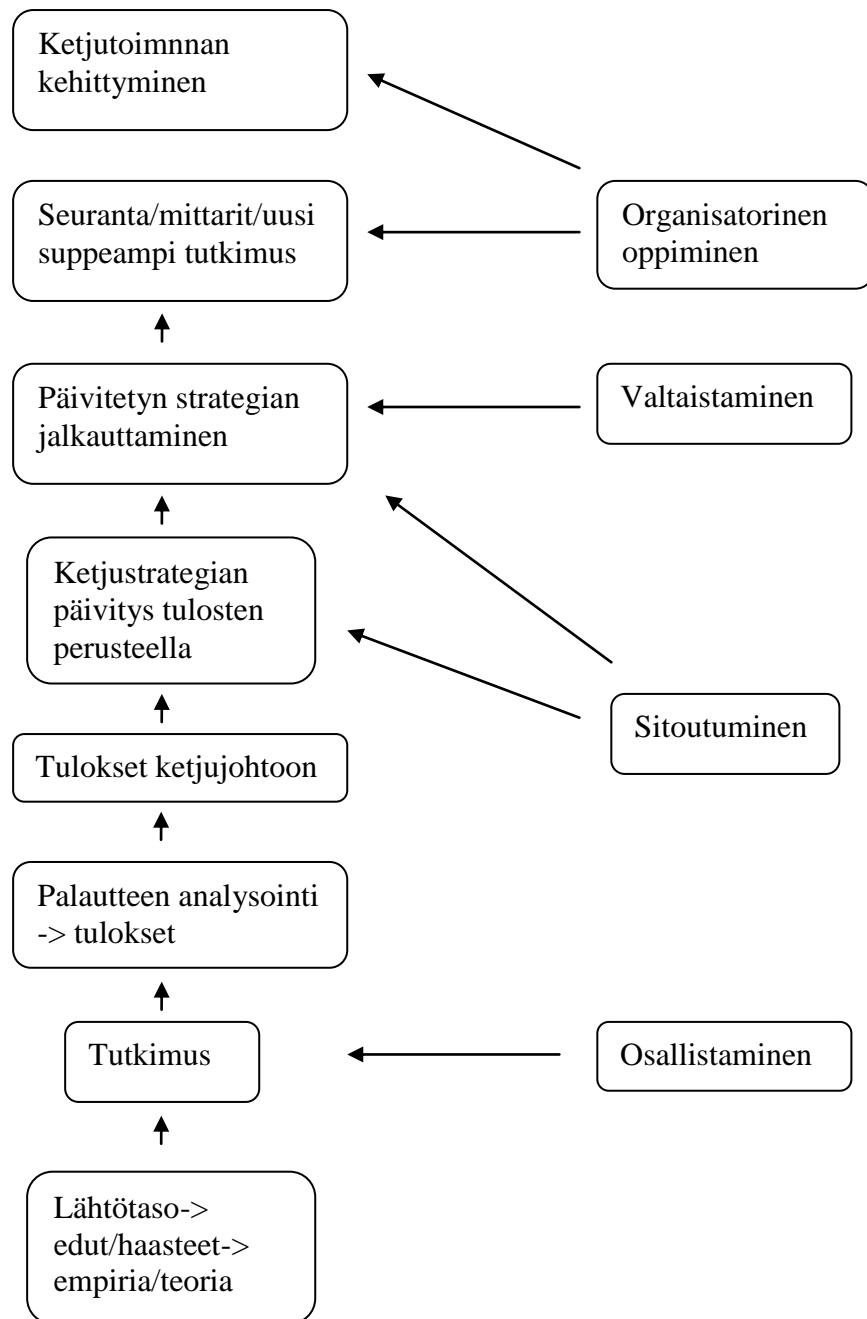


Kuvio 18. Ketjuyhteistyö tehokkaimmillaan.

(Hukka 2002)

Hukan (2002) mukaan kaaviossa olevien asioiden tapahtumajärjestys vaihtelee ketjukohtaisesti ja kolmannen vaiheen "yli hypätään" helposti eikä kustannussäästöjä hyödynnetä. Suurimmat ongelmat syntyvät yhteisen rahan käytöstä ja päätösvallasta ketjun sisällä. Kaavion osien rakentaminen alkaa sopimalla yhteisistä menettelytavoista ja konseptin status saavutetaan myöhemmin kun kaikki osa-alueet on hyödynnetty mahdollisimman hyvin.

Kehitysprosessiin vaikuttavat niin ketjutoiminta kuin kauppiaskin. Toisen osapuolen toimiessa yhteisen edun hyväksi, se vaikuttaa myös toiseen osapuoleen ja vie prosessia eteenpäin. Kehitysprosessi vaikuttaa Rautanet-brandin tulevaisuuteen. Onnistunut ja hyvin jalkautettu kehitysprosessi kehittää ketjun operatiivista toimintaa sekä sitä kautta vahvistaa Rautanet-brandia kuluttajien keskuudessa. Kehitysprosessi vaikuttaa kauppiaan asenteeseen ketjutoimintaa kohtaan. Kauppiaan antama palaute tutkimuksessa on kehitysprosessin tärkeä vaikutin.



Kuvio 19. Ketjutoiminnan kehittämisprojekti

Voidaan todeta, että ketjutoiminnan kehittämisprojekti on osa tutkimuksen viitekehystä. Sen avulla syvennetään kauppiaan ja ketjun välistä henkistä sekä fyysistä sitoutumista ja operatiivista toimintaa. Se on työkalu, jolla voidaan saavuttaa lisää etuja toimintaa sekä tuoda esiin jo olemassa olevien etujen merkitys. Se havainnollistaa haasteet, jotta niihin voidaan suhtautua asiallisesti.

Kehitysprojektia voidaan tarkastella käsitteellisenä kuviona. Se sisältää osallistamisen, sitoutumisen ja valtaistamisen, jotka toteutuvat prosessin kuluessa ja johtavat organisatoriseen eli yhteisölliseen oppimiseen. Sellainen voi olla yhteisön löytämä

tapa ratkoa ongelmia käymällä avointa vuoropuhelua osaamisen kehittämisen yksityiskohdista, tavoitteista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista.

Käsitteet on helppo järjestää lineaarisesti, jos tarkastellaan kehitysprosessin alkua ja loppua sekä tunnetaan sen konteksti. Osallistaminen sai aikaan sitoutumista, mikä puolestaan oli valtaistamisen edellytys. Valtaistamisen voidaan edelleen nähdä motivoivan ketjujohtoa sekä kauppiaita oppimiseen ja ketjutoiminnan kehittämiseen. Pohdittaessa yleisemmällä tasolla muutoksen edellytyksiä on mietittävä käsitteiden välisten suhteiden järjestäytymistä ja pohdittava missä kohdissa korostuvat prosessin toimijoiden väliset suhteet. Kuvion alussa oleva osallistaminen ja siitä seuraava sitoutuminen on osoitettu monissa tutkimuksissa, mutta miten rakentuu vastuun antamisen (valtaistamisen) ja vastuun ottamisen välinen suhde? Mikä saa kauppiat ja ketjujohtoon hyväksymään heille annetun vastuun?

On vaikea todistaa, missä järjestyksessä asiat tapahtuvat eri prosesseissa. Kumpi on ensin? Valtaistaminen vai osaamisen kehittyminen, vai mahdollistaako vasta oppiminen valtaistamisen? Ketju sisäinen erilaistuminen, kauppiaiden kyky ja halu ottaa vastuuta ja yksilölliset osaamisen kehittymiset tapahtuvat myös ajallisesti eri tahdissa. Ne vaikuttavat toinen toisiinsa ja saattavat sekoittaa lineaarisen kuvion. (Kirjavainen et al, 2005, 60)

Kärkkäisen (2005, 53 - 54) mukaan työmotivaatiota lisää työtehtävän ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys. Työmotivaatio lisääntyy koettaessa työ merkitykselliseksi ja hallittavaksi. Työn täytyy olla tarpeeksi haasteellista ja mielenkiintoista, koska se motivoi ihmisiä työskentelemään lujemmin kuin tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan.

Jos ketju pystyy selkeyttämään työtehtäviä tai luomaan niille lisää merkitystä, henkilökunnan motivaatio lisääntyy ja vaikuttaa myös sitoutumisen asteeseen positiivisesti. Mikäli henkilökunta kokee tehtävien ja vastuun vähenevän vaikutukset sitoutumiseen ovat päinvastaiset.

Sitoutuneet työntekijät ovat innovatiivisia ja aktiivisia kehittämään omaa osaamistaan, he käyttävät enemmän aikaa ja energiaa tavoitteiden saavuttamiseen ja hyväksyvät organisaatiossa tapahtuvat muutokset muita helpommin. (Ruokolainen 2011, 11.) Yritykset myös tavoittelevat parempaa tehokkuutta esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja ja käyttämällä vuokratyövoimaa, mikä voi entisestään vähentää työntekijöiden halukkuutta sitoutua yritykseen. (Ruokolainen 2011, 11- 12.)

Ketjun kehittyessä ja muuttaessa toimintatapojaan sitoutuneet työntekijät hyväksyvät muutokset ja kehittävät ketjutoimintaa omien työtapojen kautta. Mikäli muutokset eivät ole hyvin perusteltuja ja informoituja saattaa sitoutumisen tasoa laskea.

Ruohotie ja Honka (1999, 144 -145) toteavat, että henkilö viihtyy työssä ja saavuttaa parhaat tulokset, jos hän pitää työtään mielekkäänä, kokee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työnsä todellisista tuloksista. Työ koetaan mielekkääksi, kun työ on vaativaa ja edellyttää erilaisia taitoja. Työtehtävien ollessa sisällöltään mielekkäitä, henkilö kokee tekevänsä työkokonaisuuksia osasuoritusten sijaan. Vastuu ja velvollisuus syntyvät itsenäisestä toiminnasta.

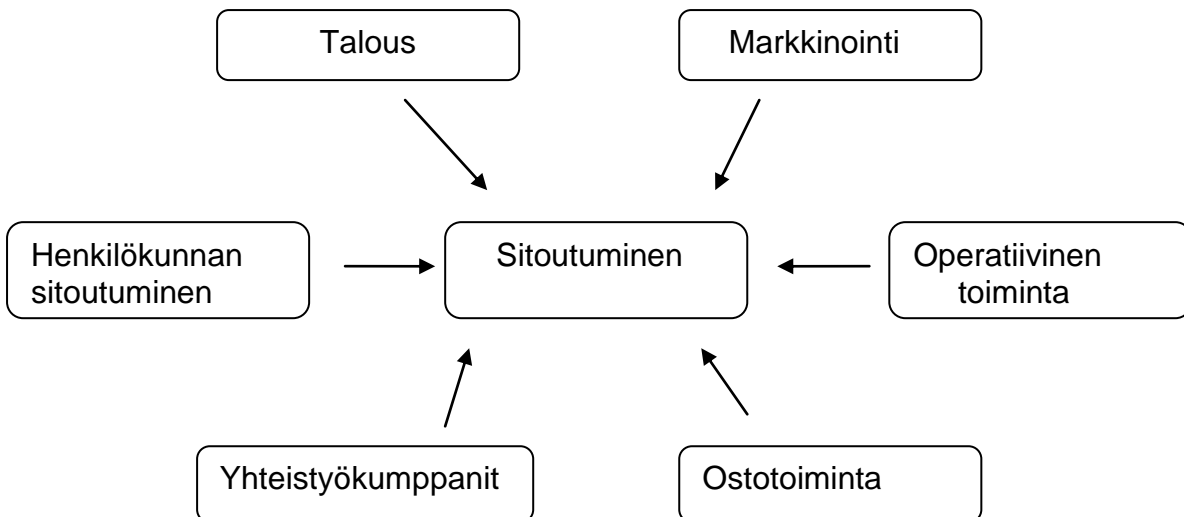
Ketjumarkkinoinnin ja ostotoimintojen painottuessa ketjujohtoisemmaksi, saattaa henkilökunta tuntea oman työn merkityksen ja arvostuksen vähenevän. Tämä vähentää henkilökunnan motivaatiota ja sitoutumista omaan työpaikkaansa ja ketjua kohtaan.

Mitä myönteisemmin työntekijä näkee organisaationsa edellä mainittujen osatekijöiden valossa, sitä varmempaa on vahva sitoutumisen aste. Esimerkiksi liian kuormittava työ niin henkisesti kuin fyysisestikin vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti. Työntekijät, jotka tuntevat, että heidän työmääränsä on annettuun resurssiin nähden kohtuuton, ovat vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin työntekijät, jotka eivät koe samaa työstressiä. Monissa tutkimuksissa on myös löydetty yhteys työorganisaatioon sitoutumisen ja autonomisuuden eli omaan työprosessiin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien välillä. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijällä on, sitä sitoutuneempi hän on. (Jokivuori 2002, 28 - 29.)

Työtehtävien muuttuessa tai vähentyessä, voi henkilökunta kokea työn mielekkyyden vähenevän. Tunnetaan oman työn arvostuksen ja luottamuksen vähenevän, kun siirretään vastuullisia tehtäviä kuten ostopäätösten tai tilausten tekemistä ketjuorganisaatiolle. Toisaalta se voi lisätä työn mielekkyyttä, jos on tunne liiallisesta työkuormasta.

Vahva ketjumerkki saattaa vaikuttaa henkilökuntaan positiivisesti. Gummesonin (1995, 121) mukaan ihmisten suhteet symboleihin ovat arvokkaita ja niillä on keskeinen merkitys jopa megamerkitys ihmisten käyttäytymiseen. Brandin luonne luo mielikuvaa, joka saattaa lisätä lojaalisuutta ja arvostusta brandia kohtaan (Hukka 2005, 72)

Ketjun luodessa omilla toimintatavoillaan vahvaa brandia, myös henkilökunta arvostaa sitä sitoutumalla paremmin yrityksen ja ketjun toimintaan.



Kuvio 20. Sitoutuminen ketjutoiminnan ytimessä.

Oheinen kuvio osoittaa sitoutumisen merkityksen ketjutoiminnassa sekä tärkeänä osatekijä kehitysprosessissa. Kaikki yllä olevat ketjutoiminnan osa-alueet vaikuttavat yleensä suoraan sitoutumiseen lyhyemmällä tai pitemmällä aikavälillä.

Sitoutunut ja aito palaute kentältä on lähtökohta, josta hallitus tai työryhmä voi lähteä viemään kehitysprosessia eteenpäin. Tärkeää on kuunnella palautetta prosessin kaikissa vaiheissa ja ottaa se aidosti huomioon. Prosessin valmistuttua se vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, jos palaute on huomioitu lopputuloksessa ja prosessin jalkauttamisessa.

7. RAUTAKAUPPA SUOMESSA

Suomalainen rautakauppa on kokenut mittavan muutoksen 1980-luvun rakennusbuumin ja 1990-luvun laman jälkeen. Aikaisemmin myymälät keskittyivät enemmän tavaran jakeluun, tänä päivänä ne ovat kodintavarataloja ja home center -tyyppisiä myymälöitä, joiden valikoimiin kuuluvat kattavat esillepanot ja myyntinäyttelyt. Myös rautakauppojen tuotevalikoima on rakennemuutoksen myötä kasvanut. Nyt myymälöissä on työkalujen lisäksi laajoja keittiö- ja kylpyhuone-esittelyjä, mittavia laatta- ja tapettivalikoimia ja sisustustuotteita. Suomalainen rautakauppakonsepti on lajissaan ainutlaatuinen maailmanlaajuisesti. Kuluttaja- ja ammattilaismyynnin suvereenisti yhdistäviä rautakauppoja ei muualta maailmasta

löydy. Muissa maissa ammattilaisille ja tee-se-itse-miehille on omat myymälänsä. (Kari Kulmala Rasi Ry, 2007)

7.1 Ketjujen tunnettuus

Kesko on hallinnut rauta- ja rakennustarvikekaupan sektoria Suomessa viime vuosikymmenien aikana. K-raudat ja Rautia rautakaupat ovat perinteisiä ja hyvin tunnettuja brandeja ympäri Suomea. Keskon lisäksi vahvoja kotimaisia rautakauppa-alan toimijoita ovat Starkki, S-ryhmä, Puukeskus, Puumerkki ja Rautanet-ketju. Osittain rautakauppojen kanssa kilpailevat myös Värisilmä ja Rtv-yhtymä, jotka ovat erikoistuneet sisustustarvikkeiden jälleenmyyntiin.

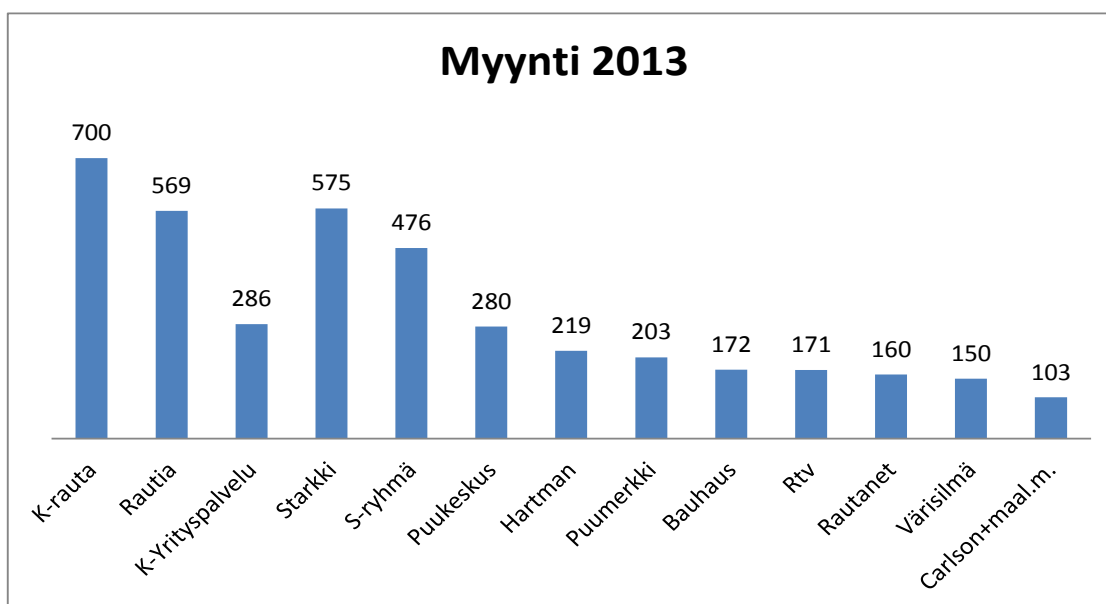
K-raudat ja Rautiat toimivat itsenäisten kauppiaiden johdolla, joille Kesko takaa ketjutoiminnan avulla vahvan taustatuen. Starkki, S-ryhmän myymälät, Puumerkki ja Puukeskus ovat yksiomisteisiä ketjuja, joissa myymälöitä hoitavat myymäläpäälliköt ja ketju omistaa kaikki koko liiketoiminnan. Rautanet-ketjun kauppiaat ovat yksityisiä kauppiaita, joille ketju antaa taustatukea markkinointiin ja ostotoimintaan.

K-raudoilla ja Rautioilla on myymälöitä yhteensä noin 150. Starkilla on 21 myymälää ja S-ryhmällä noin 100 myymälää. Kesko toimii myös Suomen rajojen ulkopuolella. Se on tänä päivänä Euroopan viidenneksi suurin rautakauppaketju. Puumerkillä ja Puukeskuksella myymälöitä on noin 20. Puumerkin erikoisuutena ovat sen asiakassegmentit. Puumerkki myy tuotteita vain yritysasiakkaille. Rautanet-ketjun myymälöitä on noin 70 aina Tammisaaresta Karigasniemelle. Edellä mainittujen lisäksi Suomessa toimii noin 80 yksityistä ketjuun kuulumatonta kauppaa.

Rautakauppa-ala on ollut Suomessa vahvasti kotimaisten toimijoiden käsissä. Suomen markkinoille on viime vuosina tullut uudenlaisia myymälöitä, jotka eivät ole perinteisiä rautakauppoja, mutta jotka tuotevalikoimansa osalta kuitenkin kilpailevat niiden kanssa. Esimerkiksi Biltema ja Clas Ohlson ovat vahvoja perustyökalujen myynnissä. Toisaalta rautakaupat kilpailevat kasvaneen tuotevalikoimansa ansiosta nykyään huonekalu- ja sisustusmyymälöiden kanssa. 2000-luvun aikana suomeen on etabloitunut myös suuri ulkolainen rautakauppaketju Bauhaus, jolla on tänä päivänä 5 myymälää Suomessa.

Markkina ei kuitenkaan vielä ole täynnä. Nyt trendinä on laajentaa vanhoja myymälöitä tai rakentaa niiden tilalle suurempia yksiköitä, ei niinkään etsiä uusia tontteja.

Verkkokauppa on viime vuosina noussut uudeksi jakelukanavaksi myös rautakauppatuotteille. Tänä päivänä sen kautta myytävien tuotteiden volyymi on vain murto-osa kokonaisvolyyymista, mutta verkkokaupan osuus on kasvanut ja tulee kasvamaan merkittävästi tulevaisuudessa. Suomessa toimii tällä hetkellä muutama verkkokauppa, jotka toimivat vain verkon kautta. Myös kivijalkakaupat kuten Starkki on avannut verkkokaupan vuonna 2012. Rautakauppa-alalla kuluttajat käyttävät verkkokauppaa hintavertailuja tehdessään, mikä vaikuttaa myös kivijalkakauppojen katetuottoon. Verkkokaupan haasteena on hinnoittelu ja logistiikka. Ketjujen haasteena verkkokaupassa on toiminnan yhteensovittaminen ketjun eri kauppojen välillä. Yksiomisteisissa ketjuissa se on helpompaa, koska päätökset toimintatavoista tulevat keskusjohdolta. Itsenäisten kauppiaiden ketjuissa toiminta on haasteellisempaa, sillä jokaisen kaupan toiminta perustuu lopulta kauppiaan päätöksiin. Lähivuosina todennäköisesti kaikki rautakauppaketjut ovat jollakin muodolla mukana verkkokaupassa.



Taulukko 1. Rauta- ja rakennustarvikekaupan markkinaosuudet Suomessa vuonna 2013 (1000€).

7.2 Rautanet-ketju

Rautanet-ketju on rautakauppa-ketju, jonka ovat yhdessä perustaneet yksityiset rautakauppiat ja Starkki vuonna 1998. Ketjun kauppiaita on noin 70 paikkakunnalla ympäri Suomea.

Rauta- ja rakennustarvikekaupassa toimii Suomessa tällä hetkellä seuraavat ketjut. Keskon ketjut K-rauta ja Rautia, joiden markkinaosuus on noin 35 %:a. Näillä luvuilla Kesko on selkeä markkinajohtaja; S-ryhmän ketjut Agri-market ja rauta-Prismat, Starkki ja Rautanet-ketju. Ulkolaisista ketjuista Bauhaus on suurin viidellä suuryksiköllä, lähivuosina he tulevat perustamaan niitä lisää. Nämä ketjut voidaan määritellä rautakauppa-ketjuiksi. Käsiteltäessä rakennustarvike- ja värikauppaa, ketjuja on enemmän kuten Värisilmä, Rtv, Puukeskus ja Puumerkki. Ketjujen ulkopuolella toimivien kauppojen määrä on vähentynyt vuosi vuodelta ja tänä päivänä niitä on todella vähän.

Vuonna 1997 Kesko osti Tukolta Rautia-ketjun, jolloin se sai merkittävän lisäosuuden rautakaupan markkinaosuudesta Suomessa. Starkki oli tämän kaupan johdosta menettämässä markkinaosuuttaan, joten Starkki-ketjun sisällä syntyi ajatus kumppanuusketjun perustamisesta. Samanaikaisesti Suomessa oli vielä melko paljon yksityisiä rautakauppiaita, jotka ymmärsivät ketjutoiminnan tärkeyden ja välttämättömyyden. Starkki ja kauppiat löysivät toisensa, heidän yhteistyöstään syntyi Rautanet-ketju.

Itsenäiset rautakauppiat perustivat yhteistyössä Starkin kanssa 5.3.1998 kauppiasyhdistyksen, joka hallinnoi Rautanet-ketjua. Samana keväänä pidettiin yhdistyksen ensimmäinen sääntömääräinen kevätkokous, jossa valittiin yhdistykselle hallitus ja markkinointiryhmä.

Yhdistyksen tarkoituksena on olla yhdysiteenä eri paikkakunnilla Suomessa toimivien Rautanet-valtuutettujen, rauta- ja rakennustarvikekauppaa harjoittavien liikkeenharjoittajien ja yritysten välillä. Yhdistys edesauttaa ja järjestää erilaista jäsenen liiketoimintaa kehittävää yhteistyötä sekä kauppias- ja myyjäkoulutusta jäsenilleen. Yhdistys ei harjoita liiketoimintaa. Yhdistyksen jäseneksi voi päästä jokainen Starkki Oy:ltä Rautanet-valtuutuksen saanut ja kauppiasyhdistyksen hyväksymä yksityinen henkilö tai yhteisö, joka hyväksyy yhdistyksen toimintaperiaatteet ja säännöt.

Yhdistyksellä ja Starkilla on yhteistyösopimus, jossa on sovittu molempien osapuolien velvoitteet toisiaan kohtaan. Ketju sitoutuu käyttämään Starkkia tukkuliikkeenä ja Starkki tarjoaa ketjun hallinnolliset palvelut kuten kahden henkilön työpanoksen ketjuhallinnon operatiivisen toiminnan ylläpitämiseksi. Ketjukauppiat voivat käyttää Starkin keskusvarastoa yhteisostojen logistiikkakeskuksena. Ketju saa myös erilaisia vuosihyvitteitä Starkilta ja teollisuudelta ketjun ostovolyymien mukaisesti. Starkin ja Rautanet-ketjun tavarantoimittajat on lähes kaikki samoja, koska molempien ketjujen edun mukaista on saada kohdistettua mahdollisimman suuri ostovolyymi yhteisille tavarantoimittajille, jotta ostoehdot saadaan kilpailukykyisiksi.

Suomalaisessa rautakauppateollisuudessa toimii kauttalaskutus-järjestelmä kaikkien merkittävimpien tavarantoimittajien osalta. Rautanet-ketjun ja Starkin yhteistyön tärkeä elementti on Rautanet-kauppioiden kauttalaskujen kierrätys Starkin kautta. Tällä tavalla Starkin ja Rautanetin ostot saadaan kohdistettua yhteen, ja Starkin neuvotellessa vuosisopimuksia se pystyy neuvottelemaan myös Rautanet-ketjulle yhteiset ostoehdot. Tämä on Starkin kannalta merkittävimpiä yhteistoiminnasta saatavia etuja. Teollisuus katsoo myös Rautanet-ketjun ostot Starkin ostoiksi. Myös Rautanet-ketjulle näin saadut ostoedut ovat ketjumarkkinoinnin lisäksi yksi merkittävimmistä yhteistoiminnan eduista Starkin kanssa.

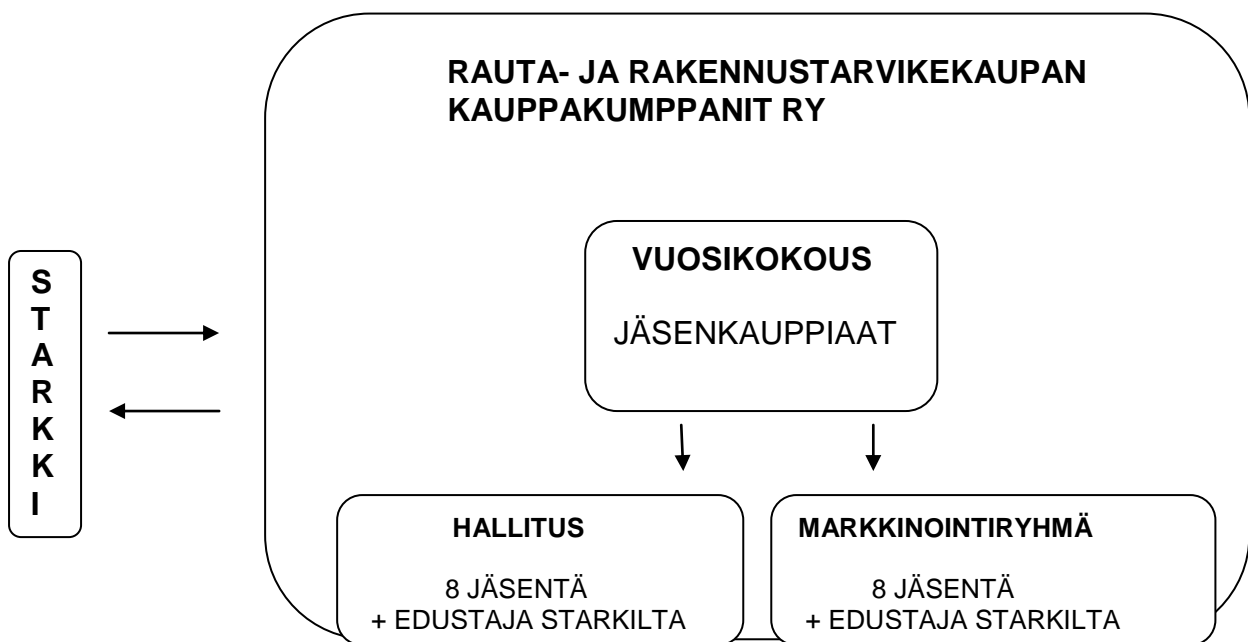
Kauppiaille ei ole suoranaisia velvoitteita Starkkia kohtaan vaan jokainen kauppias tekee sopimuksen kauppiasyhdistyksen kanssa. Näin ollen kauppiaille on velvoitteet ketjutoiminnasta yhdistykselle. Velvoitteet Starkkia kohtaan syntyvät laskutuksesta, koska yhdistys ei laskuta kauppiaita vaihto-omaisuusostoista, vaan laskut tulevat sovittujen ketjuehtojen mukaisesti Starkilta. Starkin ja kauppiain välillä on selkeä kauppasuhde. Starkin myynti Rautanet-ketjulle oli 55 milj. euroa vuonna 2012.

Rautanet-ketjun toiminta perustuu pääosin vapaaehtoisuuteen ja liikkeet toimivat valtaosin perheyrittäjäpohjalta. Kauppioiden ketjuvelvoitteisiin kuuluvat Rautanet-kuvaston jako sekä myymälän ja markkinoinnin Rautanet-profilointi. Suoranaista ostopakkoa ketjun tavarantoimittajiin ja Starkkiin ei ole, mutta yhteisen edun nimissä se on tärkeä osa ketjutoimintaa.

Ketju on hyvin heterogeeninen, koska ketjussa on rauta-, maatalous- sekä puukauppiaita. Kauppapaikat ovat ympäri Suomea Tammisaaresta aina Tornioon saakka. Kauppiaita on ketjussa tänä päivänä noin sata ja ketjun liikevaihto on 170 miljoonaa euroa. Myymälöiden liikevaihto vaihtelee 200 000:sta yli 10 000 000:n

euroon. Yhdistystä oli perustamassa keväällä 1998 10 kauppiasta ja saman vuoden lopussa jäsenkauppiaita oli 41, joten kasvu on ollut melko voimakasta. Tällä hetkellä Rautanet-kauppojen palveluksessa on noin 400 henkilöä. Ketjun toiminta-ajatus on perustunut kauppiaiden itsenäisyyden kunnioittamiseen ja kilpailukyvyn takaamiseen ketjumarkkinoinnin ja yhteisen ostovolyymien avulla. Tänä päivänä pyritään hyödyntämään kaikki ketjutoiminnasta saatavat edut ketjun kauppiaiden kilpailukyvyn varmistamiseksi.

Ketjun ylimpänä päätöksentekijänä toimii yhdistyksen kokous, joka valitsee hallituksen ja markkinointiryhmän. Ketjuorganisaatio muodostuu yhdistyksen hallituksesta, markkinointiryhmästä ja kahdesta henkilöstä, jotka toimivat ketjuorganisaation operatiivisissa toiminnoissa. Tavoitteena on, että hallituksen ja markkinointiryhmän jäseninä toimivat kauppiaat olisivat eri puolilta Suomea, jotta alueelliset toimintaolosuhteiden erot tulisivat huomioitua ketjupäätöksiä tehtäessä.



Kuvio 21. Rauta- ja rakennustarvikekaupan kauppakumppanit ry:n organisaatio.

Hallituksessa on kahdeksan kauppiasta, yksi Starkin edustaja ja sihteerinä toimii ketjun avainasiakaspäällikkö. Starkin edustaja on hallituksessa, jotta yhteistyön rakentaminen ja ylläpitäminen Starkin ja Rautanetin välillä olisi mahdollisimman tehokasta. Tästä toimintatavasta on jo vuosien kokemus ja sen on huomattu

lähentävän ketjujen sitoutumista toisiinsa. Yhteistyön lähtökohtana on avoin vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus.

Hallituksen jäsenet valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu jäsenten hyväksyminen yhdistyksen jäseniksi. Hallitus valvoo ketjun ja Starkin yhteistyötä sekä kauppiaiden sitoutumista ketjutoimintaan. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös pitkän tähtäimen visiointi ja strateginen suunnittelu.

Markkinointiryhmään kuuluu 10 kauppiasta. Markkinointiryhmän jäsenet vastaavat yhdessä avainasiakaspäällikön ja valikoimaohjaajan kanssa Rautanet-kuvaston toteuttamisesta. Ryhmä toteuttaa viisi Rautanet-kuvastoa vuodessa. Keväisin järjestetään valtakunnallinen kevätmarkkinatempaus, jossa kaikki liikkeet ovat mukana. Rautanet-kuvaston lisäksi kauppiat tekevät alueellista lehtimainontaa yhdessä. Valtakunnallisesti toteutetaan radiomainontaa yhdessä merkittävimpien tavarantoimittajien kanssa. Ketju on toteuttanut muutamia tv-kampanjoita, joista merkittävin oli vuonna 2008, jolloin ketju täytti kymmenen vuotta. Tulevaisuudessa ketju tulee panostamaan tv-mainontaan, koska ketjun tunnettuus ei ole vielä tarpeeksi hyvä valtakunnallisesti.

Rautanet-ketju on vapaaehtoisuuteen perustuva markkinointi- ja kumppanuusketju, jonka tarkoituksena on yhdistää yksittäisten rautakauppiaitten ostovolyymi. Ketjukauppiaiden ostovolyymien ja keskittämisen avulla on tarkoitus saavuttaa paremmat ostoehdot Starkilta ja tavarantoimittajilta kauppiaiden kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Ketjuvelvoitteista huolimatta ketju kunnioittaa kauppiaan paikallisuutta ja itsenäisyyttä. Ketjutoiminta helpottaa myös kauppiaan työtä, koska markkinointi ja ostosopimukset neuvotellaan valmiiksi ja kauppiaille jää enemmän aikaa asiakaspalveluun sekä yrityksen hoitamiseen. Lopullisena tavoitteena voidaan pitää valtakunnallisen myymäläpeiton saavuttamista ja Rautanet-liiketunnuksen tunnettuuden vahvistamista valtakunnalliseksi brandiksi, joka edesauttaa ketjukauppiaita menestymään kiristyvässä ketjujen välisessä kilpailussa.

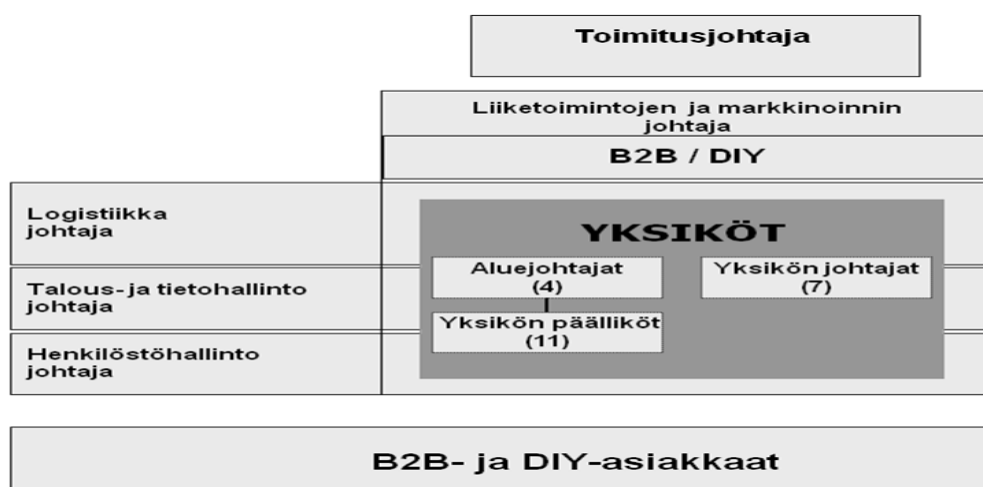
7.3 Starkki

Vuonna 1868 Peter Starckjohann perusti rautakaupan Viipuriin. Näin syntyivät Starckjohann-yhtiöt jotka siirtyivät Viipurista Lahteen vuonna 1940. 1950- ja 60-luvuilla rakennettiin valtakunnallinen rautakauppa- ja terästuotteiden jakeluverkko. Erityisesti 1980-luvulla toiminta laajeni useilla yritysostoilla. Yhtiö listautui pörssiin vuonna 1989. 1990-luvulla laman ja rahoitusongelmien seurauksena yritys ajautuu

yrittysaneeraukseen ja pankin omistukseen. Velkasaneeraus päättyy vuonna 1997. Ruotsalainen Trelleborg-konserni tuli Starckjohannin pääomistajaksi. Vuonna 1995 yritystä aletaan kutsua nimellä Starkki ja yritys aloittaa toimintansa Starkki Oy Ab:nä vuonna 1999. Seuraavana vuonna Danske Traelast A/S ostaa Starkki Oy Ab:n. Vuonna 2003 Danske Traelast-konserni siirtyy sijoitusyhtiö CVC:n ja toimivan johdon omistukseen. Maailman suurin B2B-asiakkaita palveleva LVI-alan toimija ja rakennustarvikkeiden johtava toimittaja Wolseley Englannista hankki omistukseensa DT Groupin CVC Capital Partnersilta vuonna 2006.

Starkki on kannattava, asiakaslähtöisesti toimiva valtakunnallinen ketju, joka palvelee yritys- ja yksityisasiakkaita tuottamalla ideoita ja ratkaisuja näiden ongelmiin myymällä rakennustarvikkeita, puutuotteita sekä rautakauppa- ja sisustustuotteita. Starkki oli Suomen toiseksi suurin rautakauppaketju vuonna 2008 21 myymälän volyymilla. Ketjun liikevaihto oli 468 000 000 euroa ja se työllisti 980 henkilöä.

Starkin johtoryhmää johtaa yhtiön toimitusjohtaja. Johtoryhmässä on viisi jäsentä. Johtoryhmän jäsenet vastaavat logistiikasta, tieto- ja henkilöstöhallinnosta sekä kuluttaja- ja yrityskaupan johtamisesta. Starkin myymäläyksiköitä johtaa yksikön päällikkö tai yksikön johtaja. Yksikönjohtaja voi toimia myös aluejohtajana. Aluejohtaja vastaa useammasta yksiköstä. Kaikissa myymälöissä palvellaan niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaitakin. Suurimmissa yksiköissä työskentelee noin sata henkilöä. Yhtiön pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Lahdessa.



Kuvio 22. Starkin organisaatio.

7.3.1 DT-group

DT-Groupilla on yksiköitä Ruotsissa, Suomessa Norjassa, Tanskassa, Puolassa Tsekissä, Slovakiassa, Unkarissa ja Romaniassa. Yhtiön liikevaihto oli 2,4 miljardia euroa ja henkilöstö määrä oli 6 658 vuonna 2008. Yhtiö on pohjoismaiden suurin toimija rauta- ja rakennustarvikekaupassa. Yhtiön johtoryhmä koostuu tanskalaisesta pääjohtajasta sekä eri maissa toimivien tytäryhtiöiden toimitusjohtajista. Johtoryhmän tehtävänä on koordinoida yhtiön strategista ja operatiivista toimintaa. Johtoryhmän jäsenten näkemykset ja kokemukset eri kulttuureista ja toimintatavoista, auttavat kehittämään laaja-alaista ja monipuolista rautakauppaketjua. Näin voidaan ottaa huomioon eri kulttuurien ostotottumukset ja asiakas käyttäytyminen yhtiön strategiaa ja operatiivista toimintaa rakennettaessa. Starkin tuoteryhmäpäälliköt toimivat DT-groupin hankintayhteistyössä eri tuotealueiden Euroopan ryhmien jäseninä. Myös hankintojen osalta organisaatio on rakennettu siten, että kaikkien tytäryhtiöiden mielipiteet ja näkemykset tulevat esiin. Kuinka paljon niillä on painoarvoa ja kuunnellaanko kaikkia tasapuolisesti, on ulkopuolisen vaikea sanoa?

7.3.2 Wolseley

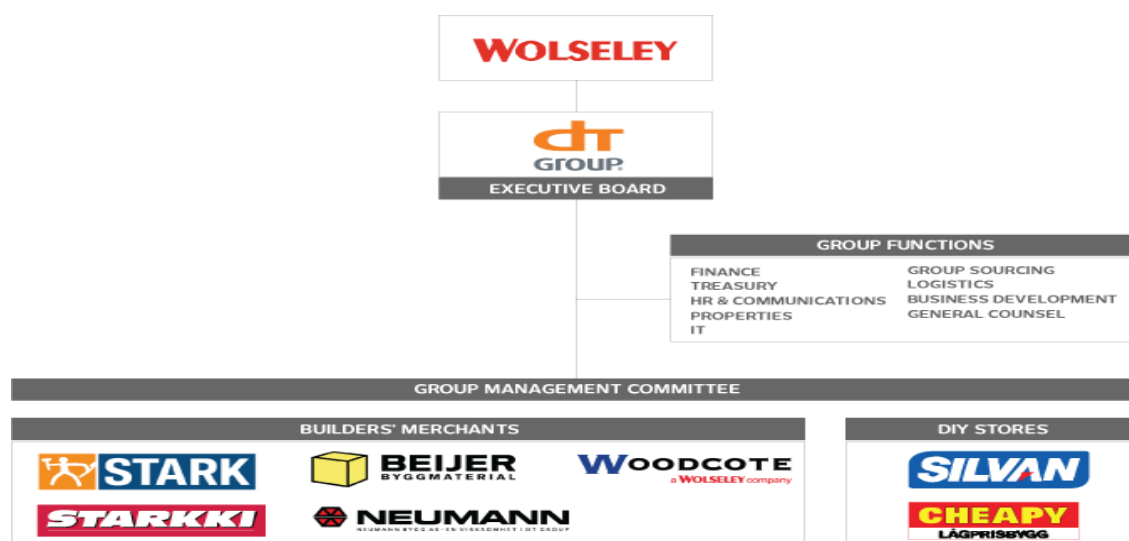
Wolseley toimii 27 eri maassa 4 400 yksiköllä. Yhtiön liikevaihto oli 15,4 miljardia euroa vuonna 2008 ja se työllisti noin 51 000 henkilöä. Wolseleyn strategiana on toimia vahvasti niin kansallisesti jokaisen tytäryhtiön kotimaassa kuin kansainvälisestikin ympäri maailmaa. Molemmilla sektoreilla nähdään asiakaspalvelufunktion johtavan menestykseen ja kannattavuuteen. Myös kilpailukykyisen logistiikkaverkoston kehittäminen yli kansallisten rajojen nähdään yhtenä merkittävimpänä kilpailukeinona tulevaisuudessa. Kehityskohteina yhtiö näkee strategisen lähestymistavan kehittämisen pääoman ja resurssien allokointiin. Operatiivisten toimintojen ja orgaanisen kasvun kehittäminen nähdään tänä päivänä yhtiössä olevan liian alhaisella tasolla. Monien yrityskauppojen johdosta yhtiöllä on omistuksessa yrityksiä, joiden integroitumisen taso emoyhtiöön on huono. Tämä johtuu yritysten eri toimialoista tai toimintasegmenteistä. Strategian mukaan orgaanisen tai yritysostojen kautta tulevan kasvun tavoitteena on löytää aina synergiaa Wolseleyn nykyisten toimintojen kanssa. Tätä kautta saavutetaan lisää kilpailuetua tulevaisuudessa.

Wolseley on jakanut cross-business synergiat kahteen segmenttiin. Johtamisen kautta synergiaa haetaan parhaiden käytäntöjen ja bench markingin, yrityksen rahoituksen, johtamistapojen kehittämisen sekä pääoman allokoinnin avulla. Operatiivinen synergia syntyy yhteisillä tietojärjestelmillä, yhteishankinnoilla ja omilla tuotemerkeillä.

Management Synergies	Performance Review Process	
	Best practice / Bench marking	
	Corporate Finance	
		Management Development
		Capital Allocation
Operational Synergies	IT Infrastructure	
		Joint Sourcing
		Own Label Development

Kuvio 23. Wolseleyn Cross Business Unit synergies.

Wolseleyn organisaatio muodostuu Wolseleystä, DT-Groupista ja DT-Groupin alla toimivista rautakauppaketjuista. Wolseleyn sisällä tapahtuu ylin päätöksenteko. Pohjoismaisen ja itä-eurooppalaisen rautakaupan hallinto ja organisointi tapahtuu DT-Groupin toimesta. Jokaisella ketjulla on omat kansalliset hallinto-organisaatiot.



Kuvio 24. Wolseleyn organisaatio 2010.

Yhteistyö Rautanet-ketjun kanssa on saanut myös uusia ulottuvuuksia Starkin kansainvälistymisen myötä. Rautanet-ketjun kannalta se on erittäin tärkeä asia sillä tänä päivänä globaalien markkinoiden ja niiden skenaarioiden tunteminen on erittäin tärkeää myös kansallisille ketjuille. Vahva yhteistyö kansainvälisen Starkin kanssa on lisännyt tavarantoimittajien luottamusta Rautanet-ketjua kohtaan.

Näkemykseni ja kokemusteni mukaan luulen, että Starkin taloudellinen asema ja markkinaosuus rautakauppasektorilla eivät olisi tänä päivänä niin hyvät ilman ulkomaisia omistajia edellä esiin tulleiden asioiden johdosta.

Suomalainen rautakauppakenttä tulee kansainvälistymään vielä enemmän tulevaisuudessa. Täällä toimivat ketjut saattavat kansainvälistyä ja tänne tulee mahdollisesti lisää ulkomaisia toimijoita. Silloin pitää pystyä vastaamaan rautakaupan globaaleihin haasteisiin myös kansallisella tasolla.

8. EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

8.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Rautanet-ketjun jäsenien saavuttamat edut sekä haasteet, joita ketjutoiminta on tuottanut kauppiaille sekä kartoittaa kauppiaiden mielipiteitä ketjutoiminnan eri osa-alueista. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yleisellä tasolla suurimmat edut ja haasteet, joita ketjumainen toiminta tuo erikokoisille yrityksille, jotka toimivat heterogeenisissä toimintaympäristöissä eri puolilla Suomea.

Henkinen ja fyysinen sitoutuminen ovat molemmat tärkeitä ominaisuuksia ketjukauppiaille. Kyselyn avulla pyritään selvittämään jäsenten tahtotilaa ketjutoimintaa kohtaan ja yhteistyön sitoutumisen astetta. Kauppiat näkevät toiminnan edut ja haasteet usein henkilökohtaisesti, tämän tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan myös kauppiaiden näkemyksiä koko ketjutoiminnan saavuttamista eduista ja haasteista.

Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla pyritään kehittämään yhteistyötä Starkin, Rautanet-ketjun ja ketjun yhteiselimen kanssa, tuomalla ketjutoiminnan lisäarvot ja ratitteet avoimesti ja rakentavasti esiin. Ketjun tulevaisuuden rakentaminen on tärkeää

osa tutkimusta, kauppiaiden näkemykset tulevaisuudesta ja ketjutoiminnan hyötyjen nivoutuminen yhteen on vahva kivijalka tulevaisuuden strategioille.

Tutkimuksesta saatuja vastauksia verrataan teoriaosan esiintuomiin ketjutoiminnan etuihin ja haasteisiin. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään myös uusia ketjutoiminnan haittoja sekä hyötyjä, koska vapaaehtoisuuteen perustuvia ketjuja on tänä päivänä vähän ja teoriaosuudessa tuodaan selkeämmin esiin vahvasti sitoutuneiden ketjujen tuomia hyötyjä ja haittoja.

Empirian ja teorian yhdistämisellä pyritään näyttämään toteen ketjutoiminnan rooli ja luomaan sitoutumisen perusteita kauppiaille, mikäli ne voidaan todistaa hyödyllisiksi niin ketjulle kuin kauppiaillekin. Ketjutoiminnan haittoja ja hyötyjä verrataan toisiinsa ja näin haetaan yhtäläisyyksiä sekä poikkeamia.

8.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimustapaa. Kolmella avoimella kysymyksellä toivottiin suoraa ja henkilökohtaista palautetta kauppiailta. Kysymyksien avulla pyrittiin selvittämään niitä ketjutoiminnan elementtejä, jotka kauppiaat kokivat tärkeiksi ketjuun liittyessä ja toimiessaan ketjun kauppiaina. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään ennakoasenteita ketjua kohtaa; miksi liityit Rautanet-ketjuun. Sekä kokemuksen kautta esiin tulleita näkemyksiä; miksi olet pysynyt ketjun jäsenenä. Kolmannen kysymyksen avulla vastaajat saivat antaa vapaata palautetta; avoimet kommentit. Kaikille ketjun jäsenille lähetettiin myös asteikkoihin perustuva kyselylomake. Näin tutkimukseen saatiin henkilökohtaista palautetta sekä yleisellä tasolla tietoa laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin kaikilta kauppiailta, jotka vastasivat kyselyyn.

Asteikkoihin perustuvassa kyselyssä esitettiin väittämiä, joissa vastaaja valitsi sen vastauksen, miten voimakkaasti hän oli samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi & al 1997, 195)

Asteikkokysely perustui Likertin asteikkoon, joka oli 5-portainen jossa vaihtoehdot muodostivat laskevan skaalan. Likert-asteikon vastaukset analysoitiin summamuuttujien avulla. Se on yksinkertaisempi tapa käyttää faktorianalyysin tuloksia muodostamalla niistä muuttujista summamuuttujat, jotka latautuvat vahvasti kullakin faktorilla.

Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot.

Kyselytutkimuksessa summamuuttujia käytetään usein asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Asenneväittämällä tutkitaan vastaajien mielipidettä tietyistä asiasta. Väittämistä saadaan tilastolliset muuttujat, joilla laskutoimitukset ovat mahdollisia. Tiivistetty kuva asenteista saadaan summamuuttujan avulla.

Samaan aihealueeseen asennoitumista voidaan mitata yksittäisessä tutkimuksessa jopa useilla kymmenillä väittämillä. Samalla kysymyspatteristolla voidaan selvittää hyvin moneen eri asiaan liittyviä mielipiteitä tai faktatietoja. Tällöin voidaan muodostaa useita, eri asioita indikoivia summamuuttujia. Yhteenlaskettavat muuttujat ovat mitta-asteikoltaan yleensä järjestystasoisia. Muuttujien yhteen laskemista käytetään mm. Likert-asteikoilla muuttujilla. www.fsd.uta.fi

Tässä tutkimuksessa kaikki kysymykset pisteytettiin summamuuttujien avulla seuraavasti. Kysymykset asteikolla 1-5 järjestettiin siten, että numero yksi tarkoitti asian olevan ketjutoiminnassa erittäin hyvin. Tällöin saadaan maksimipisteiksi 51 (51x1) ja minimipisteiksi 255 (51x5). Tämän pisteytyksen kautta kaikki kysymykset laitettiin paremmuusjärjestykseen. Tämän jälkeen kysymykset kategorioitiin aihepiireittäin kuten markkinointi, operatiivinen toiminta jne. ja laitettiin järjestykseen laskettujen pisteiden avulla.

Tulosten analysoimiseksi ja mittarien validoimiseksi suoritettiin vielä exploratiivinen faktorianalyysi, jolla pyrittiin kuvaamaan aineistoa muuttujia harvalukuisimmilla faktoreilla. Tavoitteena etsiä muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktoreiden määrästä.

Faktorit muodostettiin Rautanet-ketjun tärkeimmistä osa-alueista, jotka ovat käytännön ketjutoiminnassa tulleet esiin. Sitoutuminen ja markkinointi jaettiin vielä kahteen faktoriin markkinointi 1 ja markkinointi 2 sekä sitoutuminen 1 ja sitoutuminen 2. Markkinointi 1 kuvaa markkinoinnin operatiivista toimintaa ja kauppiaiden suhtautumista siihen sekä markkinointi 2 kuvaa kauppiaan asennetta ja tuntemuksia

markkinoinnin luomasta ketjuimagosta. Sitoutuminen 1 kuvaa kauppiaiden sitoutumista ketjutoimintaa ja organisaatiota kohtaan ja sitoutuminen 2 kuvaa kauppiaiden suhtautumista kollegoihin ja sidosryhmiin. Kullekin faktorille laskettiin Cronbachin alfa – reliabiliteetti-arvot ja niistä muodostettiin summamuuttujat. Näiden avulla laskettiin korrelaatiot eri osa-alueiden välillä. Näin selvitettiin eri osa-alueiden vuorovaikutussuhteita toisiinsa. Päätaavoitteena selvittää eri osa-alueiden vaikutusta ja korrelaatiota sitoutumiseen.

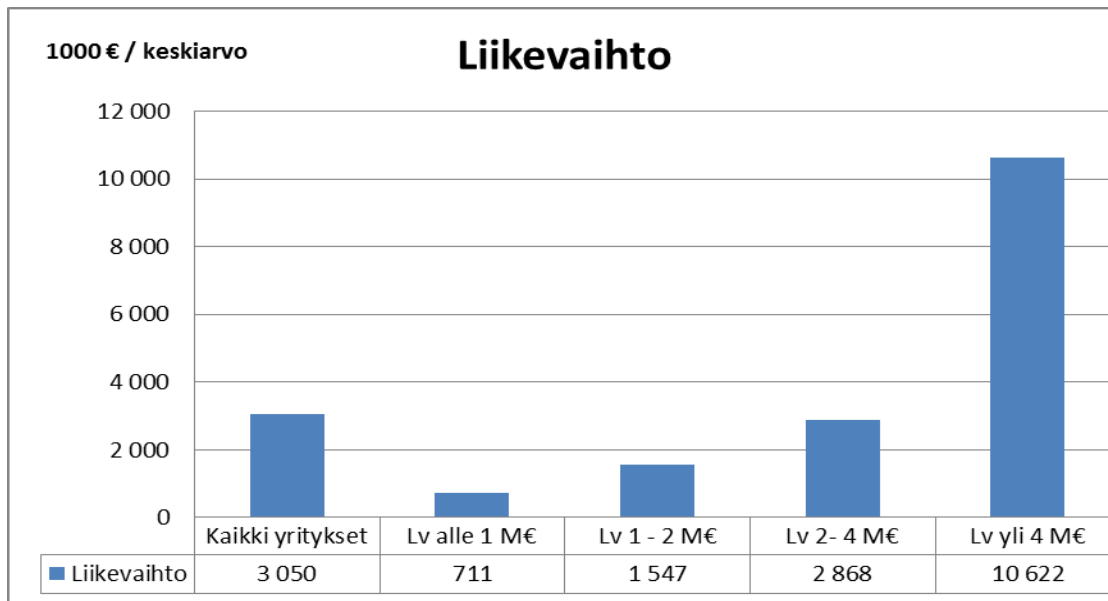
Korrelaatiokerroin on tunnusluku suoraviivaisen riippuvuuden voimakkuudelle. Siinä tarkastellaan kahden ilmiön esiintymistä samanaikaisesti sekä niiden riippuvuutta toisistaan eli syy-seuraussuhdetta. Käytetyimmät tilastolliset menetelmät käyttäjäkokemusten tutkimuksessa ovat Pearsonin korrelaatiokerroin ja faktorianalyysi. (Hannu Soronen, 2006).

8.3 Kohderyhmä ja haasteltavien valinta

Kirjallisten kysymysten avulla tehdyn haastattelun etuina on aihepiirin läheisyys kohderyhmälle (Lotti 2001, 139). Vastaajat tunsivat aiheen tutuksi ja kiinnostavaksi heille itselleen sekä kokivat tutkimuksen tärkeyden myös henkilökohtaisella tasolla. Kirjallisiin kysymyksiin perustuvan tutkimuksen haittoina on kysymysten virallisuus ja muodollisuus. Vastaukset kirjallisiin kysymyksiin olivat tunnepohjaisia sekä tosiasioihin perustuvia.

Asteikkoon perustuva kysele lähetettiin kaikille ketjun 65 jäsenelle ja vastauksia saatiin 51 kappaletta. Näin tutkimukseen saatiin laaja peitto koko jäsenkunnan mielipiteistä. Heikkoutena voidaan mainita syvällisemmän tiedon puuttuminen, koska ei voitu suullisesti pyytää tarkennuksia tutkimuksessa heränneisiin kysymyksiin. Kyselyn hyvinä puolina voidaan pitää vastausten mielekästä vertailua, kirjaviiden vastauksien vähyyttä, vastaamisen helppous ja tulosten käsittelyn sekä analysoinnin vaivattomuutta. (Hirsjärvi & al 1997, 195)

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat Rautanet-ketjun kauppiat, joita on yhteensä 65 kappaletta. Seuraavassa taulukossa on esitetty ketjun liikkeiden keskiarvoliikevaihdot eri kokoluokissa.

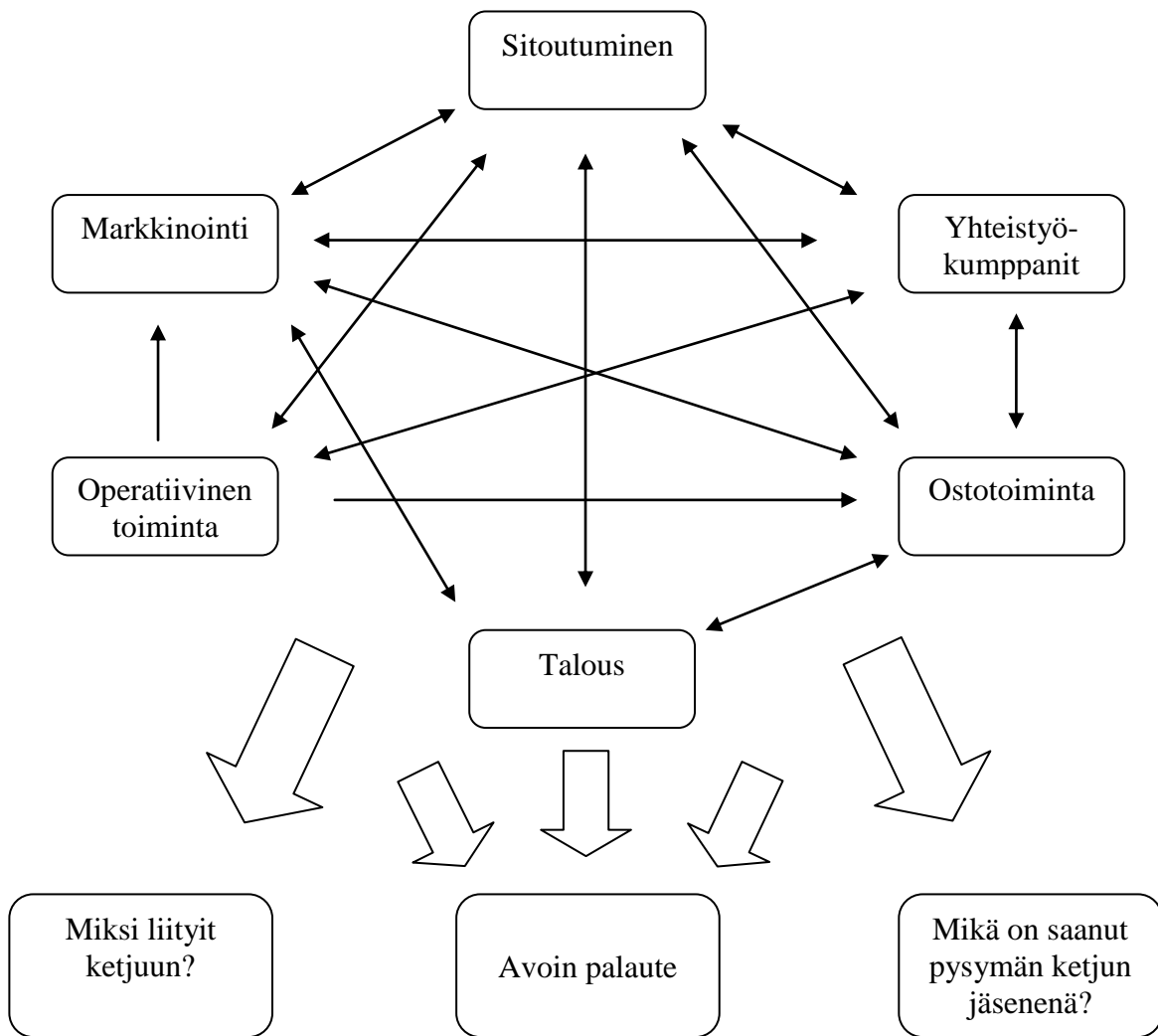


Taulukko 2. Rautanet-ketjun liikevaihdon jakauma

Oheisesta taulukosta voidaan todeta, että ketjun kauppiaiden liikevaihdon keskiarvo on noin 3 miljoonaa euroa, mikä on melko pieni verrattaessa muiden rautakauppaketjujen liikekohtaiseen liikevaihtoon. Liikevaihdon laaja jakauma tuo ketjutoimintaan lisää haasteita. Ketjun pitäisi tuoda kaikille kauppiaille samat edut kuten kauppiaittenkin ketjulle.

Kysymykset on laadittu siten, että niissä pyritään peilaamaan tärkeimpiä ketjutoiminnan osa-alueita ja niitä tekijöitä jotka vaikuttavat ketjutoiminnan mahdollistamiin etuihin tai aiheuttamiin ongelmiin kauppiaiden operatiivisessa toiminnassa. Ketjutoiminnassa paljon puhuttuihin ja eniten keskustelua herättäneisiin asioihin kuten markkinointiin ja sitoutumiseen, on suunnattu suhteellisesti eniten kysymyksiä. Markkinointi saa suurimman painoarvon, koska se puhuttaa eniten kauppiaita ja sitä kautta tulee myös suurin palaute. Markkinoinnin ja sitoutumisen lisäksi yhteistyökumppanin rooli on tärkeä. Kyselyssä on kaksi tätä asiaa peilaava kysymystä, jossa kysytään suoraan Starkin ja Rautanetin yhteistyön ja suhteen merkityksestä.

Tavoitteena oli tehdä tutkimus ja rakentaa kysymykset siten, että mahdollisimman moni kauppias vastaisi ja osallistuisi tutkimukseen. Kaikkien vastaukset ovat yhtä tärkeitä kauppojen koosta tai kauppiaan kokemuksesta riippumatta.



Kuvio 25. Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten vaikutus toisiinsa.

8.4. Tutkimuksen riskit ja rajoitukset

Ketjukauppiaina tunnen ketjun hyvin ja suhtaudun sen toimintaan positiivisesti. Tämä saattaa vaikeuttaa neutraalia tulosten analysointia ja johtaa empiriasta saatujen tulosten tulkinnan vääristymiseen. Jos tutkijan mielipiteet ja näkemykset eroavat merkittävästi tutkimuksen tuloksista, ovatko johtopäätökset silloin relevantteja. Hallitukseen ja markkinointiryhmään kuuluu noin 30 prosenttia kauppiaista. Luottamustehtävissä olevat henkilöt ovat yleensä hyvin sitoutuneita omiin päätöksiin. Tämä saattaa johtaa liian positiiviseen kuvaan ketjun tilanteesta ja eri osa-alueista.

Pääongelman eli miten kehitetään ketjutoimintaa rautakauppa-alalla, selvittäminen on hyvin riippuvainen empirian kysymysten laadusta ja kauppiaiden avoimuudesta palautetta annettaessa. Tämä on yksi merkittävä vaikuttaja tutkimuksen luotettavuuteen. Kysymysten määrän vaihtelu osa-alueittain saattaa aiheuttaa vääristymiä tulosten analysoinnissa.

9. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysymykset pisteytettiin seuraavasti. Likert-lomakkeen kysymykset asteikolla 1-5 järjestettiin siten, että numero yksi tarkoitti asian olevan ketjutoiminnassa erittäin hyvin ja numero viisi tarkoitti vastaajan olevan täysin eri mieltä asiasta. Tällöin saadaan maksimipisteiksi 51 (51x1) ja minimipisteiksi 255 (51x5). Tämän pisteytyksen kautta laskettiin niille keskiarvot ja kysymykset laitettiin paremmuusjärjestykseen. Kysymykset kategorioitiin aihepiireittäin kuten markkinointi, operatiivinen toiminta jne. Osa-alueet laitettiin järjestykseen keskiarvojen ja laskettujen pisteiden avulla.

Avoimista kysymyksistä tehtiin kaksi ympyrädiagrammia, jotka kuvaavat vastauksissa esiintyneiden ketjutoiminnan eri osa-alueiden mainintojen määrän suhteellista osuutta toisiinsa. Nämä kuvaavat kuinka usein suhteellisesti taulukossa olevat asiat tulivat esiin vastauksissa.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että kauppiaiden palaute ketjun toiminnasta oli positiivista. Suurin osa kauppiaista oli esitettyjen väittämien kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Pistemäärien vaihteluväli ollessa 51(51x1) – 255, saatiin kaikkien kysymysten keskiarvoksi 116 ja keskihajonnaksi 16. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja siis myös toisiaan havaintoarvot ovat ryhmittyneet, sitä pienempi on keskihajonta.

On huomattava, että hyvinkin erilaisilla jakaumilla voi olla likimain samat keskiarvo ja keskihajonta. Tulkintoja tehtäessä on aina varmistettava myös jakauman muoto. Jakauman ollessa likimain normaali (havainnot jakaantuvat keskiarvon molemmin puolin symmetrisesti siten, että suuri osa havainnoista on melko lähellä keskiarvoa), silloin 95 % havainnoista sijaitsee haarukassa keskiarvo ± 2 keskihajontaa ja 68% havainnoista sijaitsee haarukassa keskiarvo \pm keskihajonta. (<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/tunnu.htm>). Tässä kyselyssä 94 prosenttia havainnoista sijaitsi välillä keskiarvo ± 2 keskihajonta ja 64 prosenttia havainnoista sijaitsi välillä keskiarvo \pm keskihajonta. Voidaan todeta, että jakauma on melko normaali eli havainnot sijoittuvat tasaisesti keskiarvon molemmille puolille.

Lisäksi ketjutoimintaan eri osa-alueisiin liittyvät kysymykset testattiin faktorianalyysillä. Faktorit muodostettiin Rautanet-ketjun toiminnan tärkeimmistä osa-alueista, jotka ovat tulleet käytännön ketjutoiminnan sekä teorian kautta esiin. Lopulta faktorit muodostuivat markkinoinnista, sitoutumisesta, ostotoiminnoista, yhteistyökumppaneista, taloudesta ja verkkokaupasta. Sitoutuminen ja markkinointi jaettiin vielä kahteen faktoriin markkinointi 1 ja markkinointi 2 sekä sitoutuminen 1 ja sitoutuminen 2. Markkinointi 1 kuvaa markkinoinnin operatiivista toimintaa ja kauppiaiden suhtautumista siihen sekä markkinointi 2 kuvaa kauppiaan asennetta ja tuntemuksia markkinoinnin luomasta ketjuimagosta. Sitoutuminen 1 kuvaa kauppiaiden sitoutumista ketjutoimintaa ja organisaatiota kohtaan ja sitoutuminen 2 kuvaa kauppiaiden suhtautumista kollegoihin ja sidosryhmiin. Kullekin faktorille laskettiin Cronbachin alfa – reliabiliteettiarvot ja niistä muodostettiin summamuuttujat. Näiden avulla laskettiin korrelaatiot eri osa-alueiden välillä. Niiden avulla pyrittiin selvittämään eri osa-alueiden vuorovaikutussuhteita toisiinsa. Pää tavoitteena selvittää eri osa-alueiden vaikutusta ja korrelaatiota sitoutumiseen.

Mielenkiintoista oli kauppiaitten suhtautumisen muutos ketjutoiminnan etuihin ketjuun liittymisen ja siinä toimimisen aikana. Mistä muutos johtuu? Ovatko ennakkoodotukset olleet liian suuria joidenkin osa-alueiden suhteen vai onko kuva ketjun toiminnasta käytännön perusteella muuttunut? Kirjallinen palaute tulee usein sydäimestä ja kirjoittajan pitää keskittyä vastaamiseen, koska pitää tuoda oma näkemys esiin eikä vaihtoehtoja ole valmiina. Vaihtoehtoihin kysymyksiin voidaan

vastata huolettomasti tai jos niitä on runsaasti niin osa vastauksista saattaa väärin tulkittuna johtaa väärään tulkintaan.

9.1 Miksi liityit Rautanet-ketjun jäseneksi?

Suurin syy ketjuun liittymiseen oli odotus ketjun tuomasta yhteisestä voimasta ja yksin toimimisen pelko ilman mitään ketjua. Yhdessä toimiminen on henkisesti vahvistava tekijä. Tämä saattaa kertoa pienien kauppiaiden epävarmuudesta ja yksinäisyydestä. Ketjun avulla uskotaan myös tavarantoimittajien arvostuksen lisääntyvän ketjun kauppiaita kohtaan. Ostoehtojen parantumisesta odotettiin yhteisen ostovolyymien kasvaessa. Edellä mainitut tekijät liittyvät vahvasti yhteen sillä ketjun tuoma voima vaikuttaa keskeisesti myös ostoehtoihin.

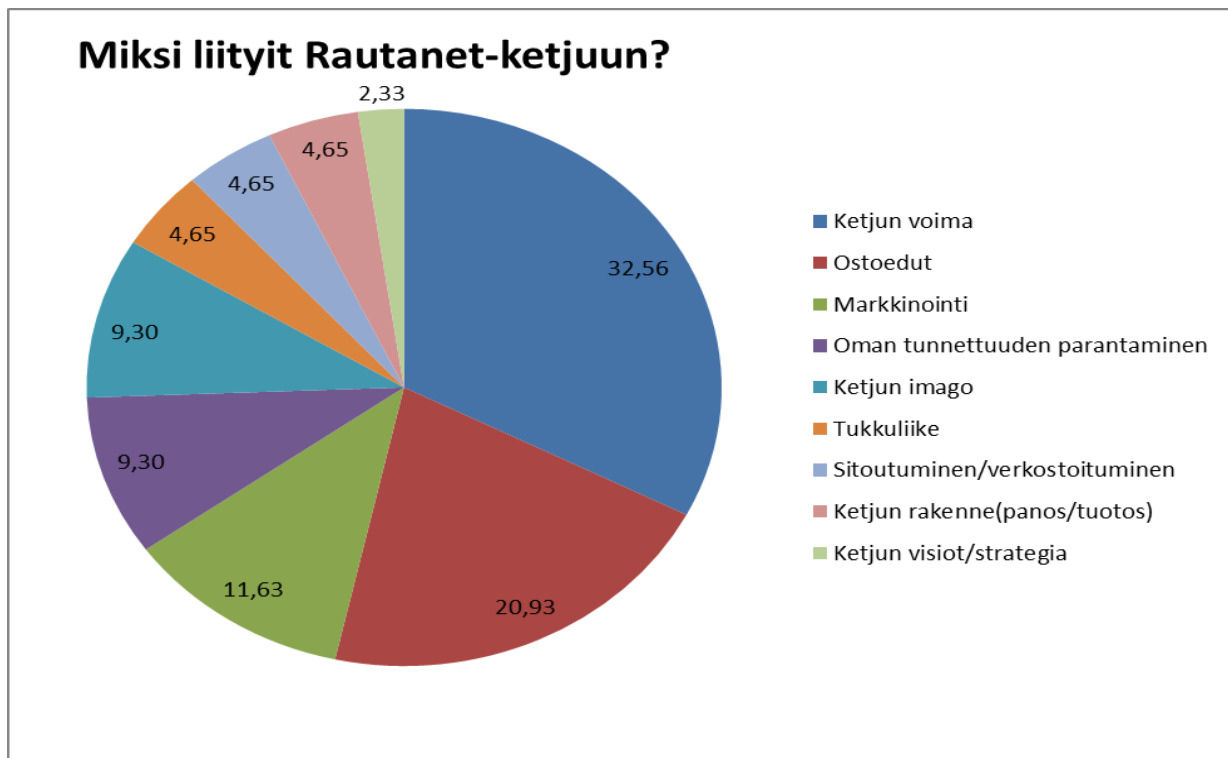
Markkinoinnin oletettiin myös kehittyvän ketjutoiminnan kautta. Yhteiset kuvastot, tv-mainonta ja valmiit tarjoustuotteet jokaisen kaupan omaan markkinointiin olivat merkittävä peruste liittyä ketjun jäseneksi. Markkinoinnin ja muun ketjutoiminnan odotettiin parantavan ketjun jäsenten liikkeiden tunnettuutta paikallisessa kilpailukentässä. Yhteismarkkinoinnin koetaan helpottavan kauppiain työtä, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Ketjutoiminnan avulla toivotaan myös lisävolyymia ja näkyvyyttä markkinointiin.

Starkki tukkuliikkeenä oli entuudestaan tuttu monille kauppiaille. Luottamus yhteistyöhön Starkin kanssa ja tukkuliikkeen rooli nähtiin tärkeänä hyvin toimivassa ketjussa. Starkin rooli saattaa kuitenkin välillä hämärtyä kauppiaiden mielessä.

Sitoutuminen ja verkostoituminen ovat ketjuuntumisen tärkeitä perusasioita, mutta ne eivät nousseet tutkimuksessa kolmen tärkeimmän asian joukkoon, jotka vaikuttivat kauppiaiden liittymiseen ketjuun. Nämä tulivat kuitenkin esiin avoimissa kysymyksissä, joten nekin ovat olleet useamman kauppiain perusteita ketjuun liittymiselle. Yleensä hyvin toimivassa verkostossa vapaaehtoinen sitoutuminen lisääntyy ajan kuluessa.

Rautanet-ketjussa on kevyt organisaatio, joten kauppiaiden ketjumaksut ovat myös alhaiset. Kauppiaiden velvoitteet ketjua kohtaan ovat olleet vaatimattomia, kuten työn alussa on todettu. Nämä seikat ovat vaikuttaneet joidenkin kauppiaiden päätökseen liittyä ketjuun.

Ketjun strategia ja visiot olivat myös muutamien kauppiaiden mielestä tärkeitä asioita ketjun toiminnassa.



Taulukko 3. Miksi liityit Rautanet-ketjuun?

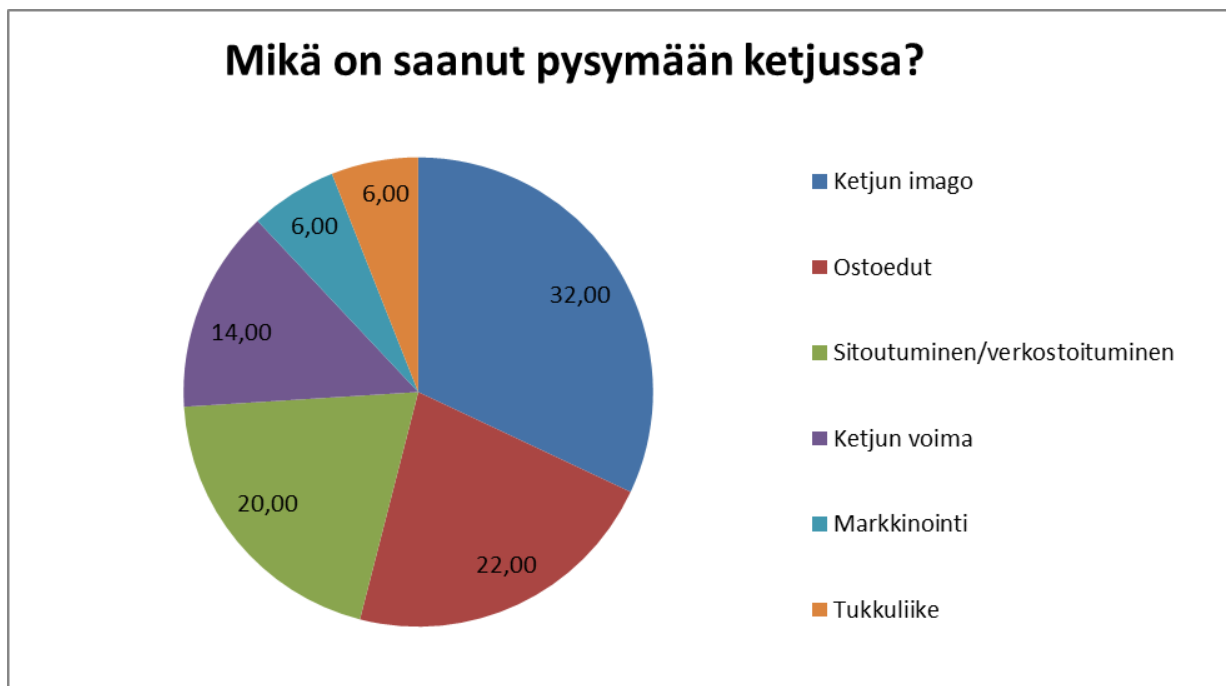
9.2 Mikä on saanut sinut pysymään ketjun jäsenenä?

Tärkeimpänä syynä ketjussa pysymiseen nähtiin ketjun imago. Uskon vastaajien ajatelleen imagoa niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppanienkin näkökulmasta. Voidaan todeta, että ulkoiset tekijät kuten liikkeen positiivinen imago on merkittävä tekijä ketjun valinnan kannalta. Yhteinen valtakunnallisesti tunnettu liikemerkki on vahvuus, joka voi lisätä asiakkaiden luottamusta paikallista liikettä kohtaan. Tämä kertoo myös, että kauppiaat arvostavat ja tunnustavat Rautanet-ketjun brändin vahvuuden.

Avoimien kysymysten pohjalta toiseksi merkittävin syy ketjussa pysymiseen oli ketjun kautta saavutettavat ostoedut. Tässä on suuri ristiriita likert-asteikon vastauksien kanssa. Sen kysymysten perusteella saavutetut ostoedut eivät olleet niin merkittäviä. Ehkä ne henkilöt, jotka tunsivat saavuttaneensa osto-etuja, toivat ne vahvasti esille myös avoimissa kysymyksissä. Tämä tarkoittaisi sitä, että ne edut koetaan merkittävinä, koska ne tuodaan vahvasti esiin. Mielestäni oman tahtotilan tuominen

esiin kirjoitetun palautteen kautta korostaa kirjoittajan halua ilmaista asia tai hänen vahvasta luonteestaan.

Kolmas merkittävä tekijä on sitoutuminen ja verkostoituminen kauppiaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö, koska käytännössä kauppiaiden sitouttaminen tuntuu olevan yksi ketjutoiminnan suurimmista haasteista. Tämä osoittaa ainakin sen, että monet kauppiat haluaisivat sitoutua, mutta sitoutumiselle voi olla monia käytännön esteitä kuten toisten mielipiteet, kauppojen sopimattomuus ketjumarkkinointiin kaikkien tuotteiden osalta tai muiden mahdollinen päätösvalta kauppiaan toimenpiteisiin.



Taulukko 4. Mikä on saanut pysymään ketjussa?

9.3 Avoimet kommentit

Ketjun voima, markkinointi ja tukkuliikkeen rooli mainittiin avoimissa kysymyksissä usein tärkeinä syinä ketjussa pysymiseen.

Yhteenvetona avoimista kysymyksistä voidaan todeta, että ketjun voima mm. yhdessä tekeminen ja ketjun imago ovat tärkeitä asioita onnistuneelle ketjutoiminnalle. Kauppiat eivät halua toimia yksin tai tuntevat tarvetta sitoutua suurempaan joukkoon,

jonka avulla voi vastata myös pienemmässä mittakaavassa kiristyvään kilpailuun. Kauppiat haluavat ketjun tukevan ja vahvistavan paikallisen kaupan imagoa asiakkaiden keskuudessa sekä rakentavan luottamusta tavarantoimittajia kohtaan.

Kyselylomakkeen kysymykset kategorisoitiin viiteen ryhmään, jotka ovat markkinointi, ostotoiminta, yhteistyökumppanit ja henkilökunta, sitoutuminen ja yleinen asenne, ketjun operatiivinen toiminta sekä ketjun vaikutus kauppiaiden taloudelliseen tilanteeseen.

9.4 Markkinointi

Pohdittaessa ketjutoiminnan etuja, usein ensimmäisten joukossa mainitaan markkinointi, kuten tämänkin työn teoriaosuudesta ilmenee. Ketjun suurimmat taloudelliset panostukset kohdistuvat yleensä myös markkinointiin. Tämän tutkimuksen perusteella markkinointia ei koeta ketjun tärkeimmäksi asiaksi tai kauppiat eivät koe sen toimivan moitteettomasti vaikka markkinointiryhmän päätöksiin ollaan valmiita sitoutumaan.

Markkinoinnin koetaan vaikuttavan parhaiten myynnin kehitykseen ja Rautanet-brandin sekä sitä kautta Rautanet-kauppiaiden arvostuksen lisääntymiseen asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Tämä tuo esiin kauppiaiden tarpeen nojata johonkin valtakunnalliseen tai tunnettuun brandiin, jonka kautta he saavat lisää arvostusta omilla paikkakunnillaan. Tämä tulee esiin niin avoimien kysymyksien kuin lomakekysymysten kautta. Vaikka markkinoinnin uskotaan lisäävän myyntiä niin kysyttäessä ketjun vaikutusta liikevaihtoon, kauppiat suhtautuvat asiaan negatiivisemmin.

Kauppiat haluavat sitoutua markkinointiryhmän päätöksiin, mutta markkinointiryhmän aktiivisuus ja ammattitaito eivät saa yhtä paljon tunnusta kuin sitoutumishalu yhteiseen markkinointiin. Mielenkiintoista on havaita, että kauppiat uskovat markkinoinnin lisäävän myyntiä, mutta markkinoinnin välineet kuten päämedia Rautanet-kuvasto ja tv-mainonta eivät saa kovin suurta arvostusta kauppiaiden keskuudessa. Ketjun omia privat label- tuotemerkkejä ei myöskään arvosteta kovin paljon. Vähiten tunnustusta markkinointiosioista saavat Rautanet-kuvaston tuotevalinnat vaikka ketjumarkkinoinnin uskotaan lisäävän myyntiä. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö.

	Markkinointi	KA
1	Ostopäivät ovat tärkeä ja hyödyllinen tapahtuma minulle.	1,78
2	Rautanet-markkinointi on lisännyt myyntiä ja markkinaosuutta	2,22
3	Rautanet-brandi on nostanut liikkeeni arvostusta tavarantoimittajien keskuudessa	2,22
4	Rautanet-brandi on nostanut liikkeeni arvostusta asiakkaiden keskuudessa	2,25
5	Markkinointiryhmä toimii aktiivisesti	2,29
6	Ketju on lisännyt liikkeeni tunnettuutta	2,31
7	Markkinointiryhmä on ammattitaitoinen	2,35
8	Markkinoinnin laatu ja määrä ovat hyvät?	2,52
9	Kuvasto on lisännyt kysyntää.	2,59
10	Olen tyytyväinen Rautanet TV-mainontaan	2,59
11	Ketjun omat merkit ovat tärkeitä minun liiketoiminnalleni	2,59
12	Kuvaston tuotteet on hyvin valittu.	2,82
	Keskiarvo	2,38
	Keskihajonta	0,783

Taulukko 5. Markkinointiin liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

9.5 Ostotoiminta

Ostotoiminta on yleensä yksi merkittävimmistä ketjutoiminnalla haettavista hyödyistä. Kauppiat arvostavat suuresti ketjun kaksi kertaa vuodessa järjestettäviä ostopäiviä. Ostopäiville kokoontuvat kaikki kauppiat ja ketjun merkittävimmät yhteistyökumppanit. Ostopäiville tavarantoimittajat rakentavat todella kilpailukykyisiä kampanjoita ja tuote-eriä. Ostopäivät ovat saavuttaneet suuren suosion, joka tulee esiin myös tässä tutkimuksessa. Ostopäivien suurin etu kauppiaille on normaalista tasosta poikkeavat edulliset ostohinnat sekä tapaamiset ja keskustelut

kauppiaskollegojen kanssa. Ostopäivien tarve ja hyvät kokemukset tulivat esiin myös avoimien kysymysten kautta.

Yhteistyökumppani Starkin avulla teollisuudelta saadaan keskittämisalennuksia ja yleisellä tasolla kilpailukykyisiä ostoehjoja. Starkin merkitys Rautanet-ketjun ostotoiminnalle nähdään erittäin tärkeänä vaikka ketjupalavereissa Starkin hinnoittelu ketjulle saakin paljon palautetta. Starkin kumppanuuden merkitystä saattaa korostaa muut heidän tarjoamat resurssit ketjulle. Starkki voi toimia katsantokannasta riippuen tukkuliikkeenä, kilpailijana tai yhteistyökumppanina. Sama kauppias voi nähdä Starkin roolin erilaisena tilanteesta riippuen. Uskon, että kauppiaat näkevät tukkuliikkeen välttämättömyyden niin ostovoiman kuin yhteistoiminnan takaamiseksi ketjulle. Rautanet nähdään ehkä yksin liian pienenä kehittyvässä ketjujen maailmassa, jossa tehdään myös ketjujen välisiä allianssi-sopimuksia.

Ostotoiminta ei saavuta kovin hyviä arvosanoja tässä tutkimuksessa verrattaessa tuloksia muihin kategorioihin. Markkinointi ja ketjun operatiivinen toiminta ovat selkeästi arvostetuimpia asioita kuin ostotoiminta. Ostoehtojen parantuminen ja niiden kilpailukykyisyys ovat tärkeimpiä kriteereitä kauppiaille.

	Ostotoiminta	KA
1	Ketjun kautta ostoehdot ovat parantuneet	2,53
2	Ketjun kautta saadut ostoehdot ovat kilpailukykyiset	2,63
	Keskiarvo	2,57
	Keskihajonta	0,938

Taulukko 6. Ostotoimintaan liittyvien kysymysten keskiarvot ja –hajonta.

9.6 Yhteistyökumppanit ja henkilökunta

Starkin kumppanuus koetaan erittäin merkittävänä tekijä Rautanet-ketjulle. Tähän vaikuttaa todennäköisesti Starkin laajat resurssit. Starkki toimii ketjulle tukkurina, se järjestää ketjulle keskusvarastotoiminnat ja logistiikan. Tärkeänä tekijänä on myös kahden ketjussa operatiivista toimintaa hoitavan henkilön resurssointi ketjulle. Starkin

ja Rautanet ketjun ostovoiman yhdistäminen saattaa myös korostaa yhteistyön tärkeyttä.

Rautanet ketjun merkitys Starkille saa myös hyvät arvosanat. Tämä kertoo kauppiaiden luottamuksesta ja uskosta ketjun vahvuuteen. Rautanet-ketjun ostot Starkilta ovat noin kymmenen prosenttia Starkin liikevaihdosta, siitä huolimatta Rautanet nähdään tärkeänä kumppanina Starkille. Mielestäni tämä kertoo myös kauppiaiden ja ketjun hyvästä itsetunnosta ja uskosta omaan tekemiseen.

Starkin merkityksen arvostaminen saattaa tarkoittaa myös yleisellä tasolla tukkuliikkeen tärkeyttä ketjutoiminnassa. Vastaajat ovat saattaneet tulkita sanan Starkki myös tukkuliikkeenä, jolloin palaute ei koske Starkin toimintaa. Uskon, että suurin osa vastaajista on antanut palautteen Starkin toiminnasta ja roolista. Tukkuliikkeen rooli on ketjutoiminnan yksi avaintekijöistä.

Kauppiaiden palautteen mukaan myös kauppojen henkilökunta arvostaa jäsenyyttä Rautanet-ketjussa. Henkilökunnan sitoutuminen ketjutoimintaan ei saa yhtä hyvää palautetta. Sitoutumisen puute saattaa johtua myös kauppiaiden passiivisuudesta ketjuinfon tiedottamisesta henkilökunnalle. Myös kauppiaan asenne ketjutoimintaan vaikuttaa todennäköisesti henkilökunnan sitoutumiseen.

Tutkimuksessa olisi pitänyt olla vielä tarkentavia kysymyksiä sitoutumisen suhteen. Miten kauppiat ovat ymmärtäneet tämän kysymyksen? Mitä sitoutumisella tarkoitetaan? Myös sitoutumisen lähtötasolla on suuri merkitys. Sitoutumisen ollessa hyvällä tasolla, sitä on vaikea kehittää. Uskon, että kauppiat eivät ole huomanneet ketjun tuovan lisäarvoa henkilökunnan sitoutumisen kautta.

	Yhteistyökumppanit	KA
1	Starkki on tärkeä kumppani Rautanet-ketjulle.	1,59
2	Rautanet on tärkeä kumppani Starkille	1,90
3	Starkin yhteyshenkilöt ovat aktiivisia	2,43
	Keskiarvo	2,06
	Keskihajonta	0,779

Taulukko 7. Yhteistyökumppaneihin liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

	Henkilökunnan sitoutuminen	KA
1	Henkilökuntani arvostaa jäsenyyttä ketjussa	2,25
2	Ketju on lisännyt henkilökunnan sitoutumista liiketoimintaani	2,73
	Keskiarvo	2,48
	Keskihajonta	0,911

Taulukko 8. Henkilökunnan sitoutumiseen liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

9.7 Sitoutuminen ja yleinen asenne

Sitoutumisen merkityksestä ja usein myös sen puuttumisesta keskustellaan paljon ketjun toimintaa arvioitaessa. Se on koettu välillä myös Rautanet-ketjussa haasteeksi. Tutkimuksen perusteella Rautanet-kauppiat ovat melko hyvin sitoutuneet henkisesti ketjun toimintaan. He kokevat, että ketjussa on hyvä henki ja tätä kautta ovat valmiita myös antamaan oman panoksensa ketjutoiminnalle niin henkisesti kuin fyysisestikin. Pitää muistaa, että kaikkia ketjutoiminnan epäkohtia ei korjata pelkällä hegemonian luomisella, vaan tarvitaan aktiivista otetta, jotta kauppiat voisivat sitoutua entistä paremmin ketjutoimintaan ja luottaa siihen. Hyvään henkiseen tilaan vaikuttaa varmasti myös hyvä verkostoituminen muiden kauppiaiden kanssa. Kauppiat kokevat myös olevansa tasa-arvoisia muiden ketjukauppiaiden kanssa.

Yleinen asenne ketjua ja toimintamahdollisuuksia kohtaan on melko positiivinen. Kauppiat näkevät, että ketjutoiminnasta on selkeästi ollut hyötyä heidän omaan liiketoimintaan. Ketjun koetaan tukevan kauppiaan omaa toimintaa, joka korostaa ajatusta, että ketju on kauppiasta varten eikä kauppias ketjua varten. Ketjun toimintaan uskotaan, koska kauppiat ovat valmiita suosittelemaan sitä uusille kauppiaille. Myös pelko tilanteen huonontumisesta ketjusta erottaessa sitouttaa kauppiaita ketjutoimintaan.

Kysyttäessä halukkuutta verkkokaupan aloittamiseen, siihen suhtaudutaan positiivisesti. Mikäli verkkokauppa lisäisi kauppiaskohtaisia maksuja, tämä ehdotus ei

saa yhtä myönteistä suhtautumista kauppiaiden keskuudessa. Tämä kertoo myös yleisestä asenteesta, jos puhutaan uusista kauppiaskohtaisista maksuista tai maksujen korotuksista. Ensin vastustusta on paljon, mutta asiaa tarkemmin mietittyään ja sen kokonaisuuden hahmotettuaan, monet saattavat muuttaa mielensä.

	Sitoutuminen ja yleinen asenne	KA
1	Rautanet-ketjusta on ollut hyötyä omaan liiketoimintaan	1,49
2	Ketjun kautta olen saanut uusia kauppiaskollegoja, joiden kanssa keskustelu on helpottanut työtäni	1,75
3	Voin suositella ketjua uusille mahdollisille kauppiaille	1,75
4	Olen valmis sitoutumaan markkinointiryhmän päätöksiin	1,84
5	Ketju tukee toimintaani	1,96
6	Ketjussa on hyvä yhteishenki	2,00
7	Rautanet-ketju tulee menestymään tulevaisuudessa	2,18
	Keskiarvo	1,85
	Keskihajonta	0,706

Taulukko 9. Sitoutumiseen ja yleiseen asenteeseen liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

9.8 Ketjun operatiivinen toiminta

Ketjun operatiiviseen toimintaan ja hallituksen työskentelyyn ollaan melko tyytyväisiä. Vastausten perusteella hallitus on pystynyt kehittämään ketjutoimintaa ja sitä kautta myös kauppiaiden toimintaa omilla paikkakunnillaan. Kauppiaat kokevat, että vaikutusvaltaa voisi olla enemmän myös kauppiastasolla. Kaikilla kauppiaille on mahdollisuus asettua ehdolle markkinointiryhmän tai hallituksen jäseneksi. Uskon, että kauppiaat toivovat rivikauppiaan ääntä paremmin kuuluviin, jotta päätöksiä voitaisiin tehdä nopeammin kuin organisatorisen rakenteen kautta. Hallitus saa myös negatiivista palautetta avoimien kysymysten puolelta. Siellä arvostellaan hallituksen toimintaa kauppiaiden ketjusta erottamisen syistä. Välillä tiukempi ote saattaa johtaa myös luottamuksen kasvuun, kun uskalletaan tehdä radikaaleja päätöksiä. Ketju saa

myönteistä palautetta ketjun tuoreudesta ja kehitymisestä, tämä velvoittaa hallitusta elämään ajan hermolla ja päivittämään toimintojaan tietyin aikavälein.

	Operatiivinen toiminta	KA
1	Hallitus on kehittänyt ketjutoimintaa	2,11
2	Kaikki ketjun jäsenet ovat tasa-arvoisia	2,16
3	Ketjua johdetaan liian kapea-alaisesti, kauppiaita ei kuunnella riittävästi	2,18
4	Hallitus on tehtävien tasalla	2,31
5	Pystyn vaikuttamaan ketjun päätöksiin, jos haluan	2,31
6	Ketjun nykyinen toimintatapa ja – malli ovat hyvät.	2,43
	Keskiarvo	2,67
	Keskihajonta	0,734

Taulukko 10. Operatiiviseen toimintaan liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

9.9 Ketjun vaikutus kauppiaan taloudelliseen tilanteeseen

On mielenkiintoista huomata, että kauppiat eivät näe ketjun parantaneen merkittävästi heidän yritysten taloudellista tilannetta tai liikevaihtoa. Kauppiat uskovat ketjun hyödyntävän heidän liiketoimintaa, mutta se ei näy liikevaihdossa. Mikäli markkina on todella kilpailtu, ei ketjutoiminta näy heti liikevaihdon kasvussa tai yritysten liikevaihto voi olla suhteellisesti niin suuri alueen kokoon nähden, että kasvumahdollisuuksia ei enää ole. Myös globaalit ja kansalliset taloussuhdanteet vaikuttavat kauppojen liikevaihtoon vaikka takana olisi kuinka hyvin menestyvä ja toimiva ketju.

	Talous	KA
1	Ketju on kasvattanut liikevaihtoaani	2,69
2	Ketjun avulla liikkeen taloudellinen tilanne on parantunut	2,96
	Keskiarvo	2,78
	Keskihajonta	0,986

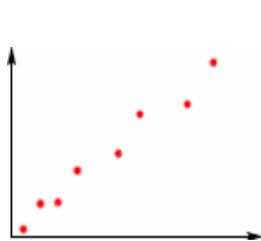
Taulukko 11. Talouteen liittyvien kysymysten keskiarvot ja – hajonta.

9.10 Ketjutoiminnan eri osa-alueiden vaikutus sitoutumiseen.

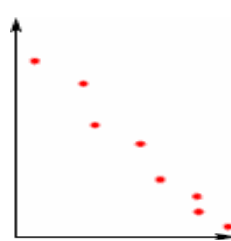
Tutkimuksen päätavoitteena oli analysoida muuttujia, jotka vaikuttavat ketjutoimintaan sekä selvittää niiden merkitys kauppiaiden sitoutumisen tasoon. Tavoitteena löytää tärkeimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja tätä kautta luoda mahdollisia työkaluja ketjutoiminnan kehittämiseksi

Ketjutoiminnan eri osa-alueiden vaikutusta sitoutumiseen voisi tutkia tekemällä johtopäätöksiä suoraan vastauksista painottaen tutkimuksen kvalitatiivisuutta. Tässä tapauksessa Pearsonin korrelaatiokerroin auttoi syventämään tutkimusta ja selvittämään korrelaatiokertoimien avulla tarkemmin eri osa-alueiden välistä sidonnaisuutta.

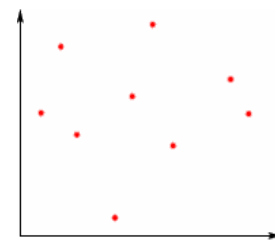
Korrelaatiokertoimen arvo voi olla -1 ja +1 väliltä. Lähellä nollaa olevat kertoimet liittyvät tilanteisiin, joissa kahden tekijän välillä ei ole suoranaista riippuvuutta. Lähellä +1 olevat kertoimet viittaavat positiiviseen riippuvuuteen ja lähellä -1 olevat kertoimet viittaavat negatiiviseen riippuvuuteen (<https://tilastoapu.wordpress.com>)



Positiivinen korrelaatio



Negatiivinen korrelaatio



Nollakorrelaatio

Kuvio 26. Korrelaatiotyypit

Korrelaatiokertoimen merkitsevyyden testaamiseksi voidaan laskea niin kutsuttu p-arvo, joka vastaa kysymykseen: kuinka todennäköistä on saada havaitun suuruinen tai vielä kauempana nolasta oleva korrelaatiokertoimen arvo ilman että korrelaatiota on perusjoukossa? Mitä pienempi p-arvo on sitä enemmän korrelaation yleistäminen perusjoukkoon saa tukea. Vakiintuneen tavan mukaisesti alle 0,05 (5 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa esiintyvän korrelaation puolesta. <https://tilastoapu.wordpress.com>

	<u>vastaukset</u>	<u>kysymykset</u>	<u>keskiarvo</u>	<u>keskihajonta</u>	<u>Crohnbaħc`'s α</u>
Markkinointi 1	51	7	2,50	0,794	0,909
Markkinointi 2	51	5	2,30	0,772	0,808
Sitoutuminen 1	51	5	1,88	0,696	0,875
Sitoutuminen 2	51	3	1,95	0,716	0,65
Ostoehdot	51	2	2,57	0,938	0,832
Yhteistyökumppanit	51	3	2,06	0,779	0,72
Henkilökunnan sitoutuminen	51	2	2,48	0,911	0,843
Operatiivinen toiminta	51	6	2,67	0,734	0,817
Talous	51	2	2,78	0,986	0,846
Verkkokauppa	51	1	2,16	0,173	0,585

Taulukko 12. Kauppiaskyselyn tunnuslukuja

Kyselyyn vastasi 51 kauppiasta. Kysymyksiä eri aihealueista oli yhdestä seitsemään. Eniten kysymyksiä sisälsivät markkinointi, operatiivinen toiminta ja sitoutuminen. Näillä aihealueilla on myös vahvat keskinäiset korrelaatiot. Vastausten keskiarvoista suurin osa oli hieman yli kaksi. Kaikkien osa-alueiden keskihajonta jäi hieman alle yhden pois lukien verkkokauppa, jossa se oli alle 0,2. Crohnbaħc`'s α :n arvot olivat melko hyviä. Näissäkin poikkeuksen tekee verkkokauppa, jonka arvo eroaa selkeästi muista.

	MARKKINOINTI 1	MARKKINOINTI 2	SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE 1	SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE 2	OSTOEHDOT	YHTEISTYÖKUMPPANIT	HENKILÖKUNNAN SITOUTUMINEN	OPERATIIVINEN TOIMINTA	TALOUS	VERKKOKAUPPA
MARKKINOINTI 1		0,745	0,704	0,534	0,636	0,612	0,725	0,644	0,668	0,105
MARKKINOINTI 2			0,745	0,590	0,580	0,615	0,729	0,540	0,537	0,085
SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE 1				0,621	0,683	0,528	0,639	0,744	0,620	0,214
SITOUTUMINEN JA YLEINEN ASENNE 2					0,437	0,405	0,617	0,634	0,545	0,050
OSTOEHDOT						0,564	0,598	0,635	0,530	0,163
YHTEISTYÖKUMPPANIT							0,647	0,513	0,499	0,139
HENKILÖKUNNAN SITOUTUMINEN								0,672	0,591	0,125
OPERATIIVINEN TOIMINTA									0,591	-0,041
TALOUS										0,151

Taulukko 13. Tutkimuksen korrelaatiomatriisi

Taulukosta voidaan tehdä havaintoja ketjutoiminnan eri osa-alueiden vaikutuksista toisiinsa. Tutkimukseen valitut muuttujat korreloivat vahvasti keskenään pois lukien verkkokauppa. Tämä viittaa siihen, että kaikkien osa-alueiden vaikutus toisiinsa on huomioitava ketjutoiminnan suunnittelussa.

Sitoutuminen kanssa suurimman korrelaation saa operatiivinen toiminta ja markkinointi. Tämä saattaa johtua näiden osa-alueiden suuresta painoarvosta ketjutoiminnassa. Näin pohtien voidaan todeta, että markkinointi ja ketjun operatiivinen toiminta ovat sitouttaneet kauppiaita ketjuun. Tämä tuli esiin myös kauppiaiden antamasta luottamuksesta hallitusta ja markkinointiryhmää kohtaan yksittäisissä kysymyksissä.

Ostoehdot ja henkilökunnan sitoutuminen korreloivat sitoutumisen kanssa arvoilla > 60. Tämäkin on loogista siinä mielessä, ostoehtojes ollessa kilpailukykyiset ja henkilökunnan toimiessa aktiivisesti, se vaikuttaa kauppiaan sitoutumiseen. Pitää muistaa, että ostotoiminta sisältyy myös operatiiviseen toimintaan.

Yllättävää on huomata, että korrelaatio yhteistyökumppaneihin on vain vähän yli 50. Se on hyvä arvo, mutta ero esimerkiksi markkinointiin on huomattava. Kauppiat ovat suorassa kontaktissa kumppaneihin hyvin usein. Tämä on erittäin näkyvä ja merkittävä ketjutoiminnan komponentti. Ovatko toimittajat oikein valittu vai häiritseekö

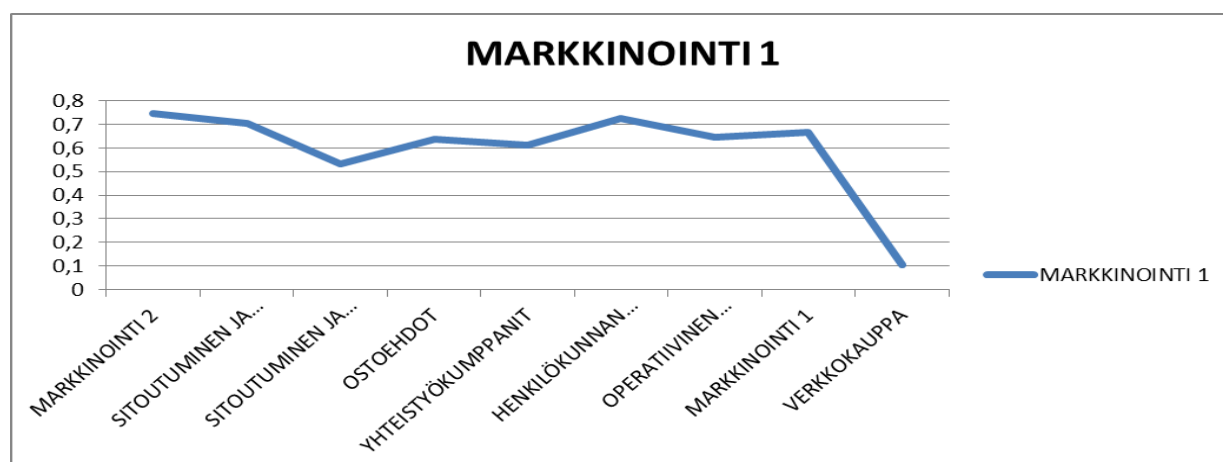
kauppiaita ketjun heidän puolestaan tekemät päätökset yhteistyökumppaneiden suhteen.

Markkinoinnilla on positiivisin korrelointi muiden osa-alueiden kanssa. Tähän saattaa vaikuttaa sitoutumisen sisältyminen markkinoinnin muutamiin kysymyksiin. Markkinointi korreloi positiivisesti myös henkilökunnan sitoutumisen kanssa. Tämä todistaa yhteisen tekemisen vahvistavan yhteisiä toiminnallisia tavoitteita.

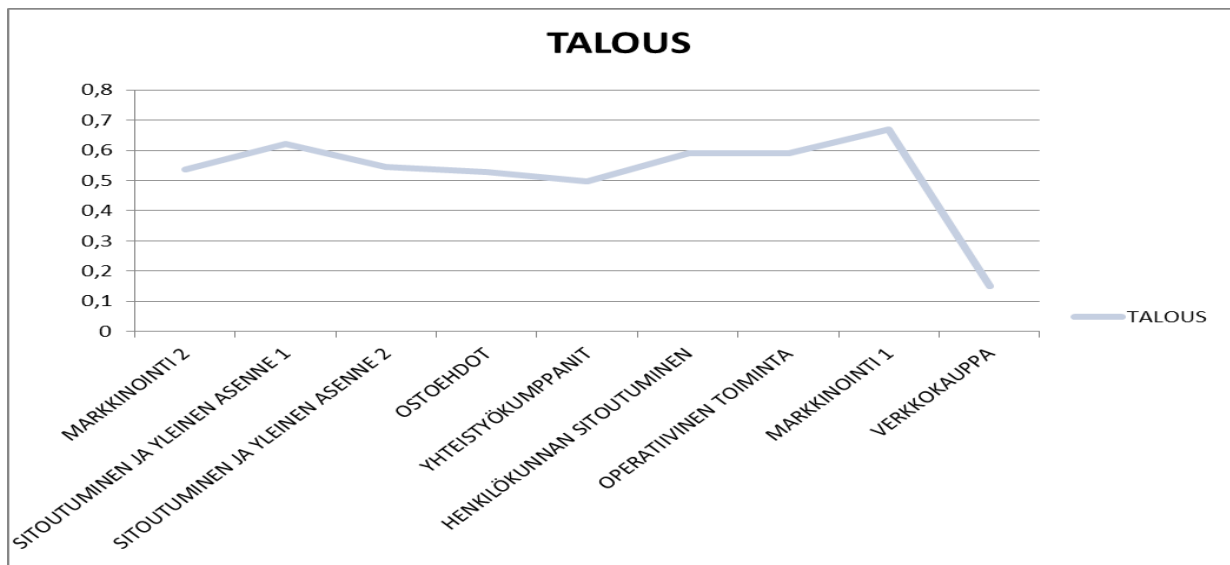
Sitoutumiset 1 ja 2 korreloivat poikkeavasti. Sitoutuminen 1 (sitoutuminen ketjutoimintaan) korreloi selvästi vahvemmin muihin osa-alueisiin kuin sitoutuminen 2 (sitoutuminen kollegoihin). Sitoutuminen 1 yksi sisälsi kysymyksiä sitoutumisesta ketjutoimintaan ja osio 2 painottui sitoutumiseen muiden kauppiaiden kanssa. Tästä voidaan päätellä, että kauppiat haluavat sitoutua ketjutoimintaan ja ketjun tavoitteisiin. Sen sijaan yhdessä tekeminen tai kollegoiden arvostaminen eivät välttämättä ole kauppiaiden prioriteettien kärkipäässä.

Operatiivinen toiminta sisältyy kaikkiin eri osa-alueisiin. Se korreloi vahvasti henkilökunnan sitoutumisen ja yleinen sitoutumisen kanssa. Tämä on hyvä perusta ja sitä on edellytettävä kaikilta hyvin toimivilta ketjuilta.

Selkeästi heikoimmat korrelaatioluvut ovat sitoutumisen kanssa verkkokaupalla. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimuksessa verkkokaupasta oli vain kaksi kysymystä. Toinen kysymys esitettiin negatiivisessa muodossa ja sen korrelaatiot poikkesivat vahvasti muista. Tästä syystä se jätettiin pois ja yllä olevassa taulukossa verkkokaupan alla on vain yksi kysymys. Tämä saattaa vääristää sen kuvaa ja asemaa suhteessa sitoutumiseen.



Taulukko 14. Markkinointi 1:den korrelaatio verrattuna muihin osa-alueisiin.



Taulukko 15. Talouden korrelaatio verrattuna muihin osa-alueisiin.

Kuten yllä olevista taulukoista voimme todeta, talouden ja markkinoinnin korrelaationsuhteet ovat hyvin samanlaiset suhteessa muihin tekijöihin vaikka arvot ovatkin erisuuruisia. Verrattaessa myös muita tekijöitä voidaan todeta että korrelointi on samansuuntaista kaikilla osa-alueilla lukuun ottamatta verkkokauppaa. Tästä voidaan päätellä ketjutoiminnan osa-alueiden toimivan hyvin yhdessä ja vahvistaen toinen toisiaan.

P-arvojen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että verkkokauppaa lukuun ottamatta kaikkien muiden osa-alueiden väliset korrelaatiot ovat tilastollisesti $P < 0,001$ erittäin merkitseviä (***)

10. ANALYYSI: MITEN KEHITTÄÄ RAUTANET- KETJUTOIMINTAA?

Ketjutoiminnan yksi tärkeimmistä tavoitteista on tehostaa kauppiaiden ajankäyttöä. Sitoutumalla ketjutoimittajiin ja tukkuliikkeen keskusvaraston käyttöön, ketjun jäsenet voivat vähentää ketjun ulkopuolisia tavarantoimittajia. Tällä toimenpiteellä jäsenet säästävät logistiikka- ja varastointikuluja, henkilökunnan työaika ja pidemmällä aikavälillä taloudellinenkin hyöty lisääntyy ketjun volyymin kasvaessa. Ketjun ulkopuoliset tavarantoimittajat saattavat tehdä hetkittäin ketjutoimittajia parempia tarjouksia. Pitkällä aikavälillä ketjutoimittajien ehdot ovat kuitenkin kilpailukykyisempiä, koska keskittämisen avulla saavutettavat ostoehdot paranevat ostovolyymien kasvaessa. Ajankäyttöä pystytään tehostamaan monilla muillakin osa-alueilla kuten

markkinoinnissa, sopimusneuvotteluissa ja logistiikkatoiminnoissa. Ketjun yhteiselimen, markkinointiryhmän ja hallituksen aktiivisella toiminnalla näitä etuja on mahdollista kehittää tulevaisuudessa.

Tähän on hyvä lähtökohta, koska tutkimuksen perusteella luottamus hallitukseen on hyvällä tasolla ja sen kautta myös kauppiaiden sitoutuminen tehtyjä päätöksiä kohtaan. On tärkeää, että hallitus käyttää tätä luottamusta oikein ja ottaa myös kentän toiveet päätöksenteossa huomioon.

Kaikki kauppiat pystyvät henkisesti sitoutumaan yhtä paljon, mikä on toivottavasti Rautanet-ketjun vahvuus tulevaisuudessa. Kaikkien kauppiaiden pitää pyrkiä rakentamaan ketjua hyvässä hengessä avoimesti keskustellen. Negatiivinen palaute pitää pystyä antamaan rakentavassa hengessä, jolloin sekin kehittää ketjutoimintaa. Ketju on kehittynyt hyvin nopeasti ja kauppiat ovat saaneet lisää markkinointivoimaa, ostovoimaa ja uusia kauppiaskollegoja ympäri Suomea. Mannermaa (1993) toteaa seuraavasti: ” ketjutoiminnan menestykseen ei välttämättä vaikuta ryhmän jäsenten erilaisuus tai samankaltaisuus. Menestyksen luo ryhmän toiminta, jolle jäsenet luovat puitteet”. Mannermaan mukaan ketjutoiminnan kaksi peruslähtökohtaa ovat yhteisellä toimintakonseptilla saavutettavat keskittämisedut ja yksittäisten jäsenten motivaatioedut. Nämä kaksi peruslähtökohtaa korostuvat heterogeenisessä ketjussa kuten Rautanet. Ketjun ja kauppiaiden on löydettävä tasapainotila, jossa molemmat hyödyt tukevat toisiaan, ketjun tavoitteita ja tietysti kauppiaan etuja. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että edellytykset ketjun kehittymisille ovat olemassa, koska sitoutuminen vaikuttaa olevan yllättävän hyvällä tasolla ketjussa.

Tutkimukseen osallistuneiden kauppiaiden vastausprosentti oli hyvä. Tämä kertoo, että palautteen keruu on tärkeää ja kauppiaille on halu antaa palautetta. Tämä on tärkeä elementti, joka olisi hyvä ottaa osaksi ketjutoiminnan perustoimintaa.

Tämän työn niin teoria- kuin tutkimusosassa on puhuttu paljon henkisestä sitoutumisesta. Mielestäni se on ketjutoiminnan tärkeimpiä asioita kun puhutaan heterogeenisestä ketjusta kuten Rautanet. Kun ketjutoiminnassa on vähän pakollisia velvoitteita, yhteistoiminta lähtee kauppiaiden halusta ja tämä vaatii ketjun yhteiselimeltä paljon työtä ja taitoa rakentaa suotuisa pelikenttä erilaisille kauppiaille.

Kuten tutkimuksestakin huomattiin, ovat tukkuliikkeen rooli ja toiminta, erittäin tärkeässä asemassa pyrittäessä sitouttamaan kauppiaita henkisesti.

Sitoutuminen on vahvaa ja myös halu sitoutua on korkealla tasolla. Kauppiat uskovat sen vahvistavan ketjua sekä omaa toimintaa. Myös teoriassa sitoutumisen merkitystä korostettiin useissa eri lähteissä.

10.1 Rautanet-ketjun tila

Rautanet-ketjun tämän hetkistä tilaa voidaan pitää melko vakaana. Voidaan puhua lähikauppaketjusta rautakauppa-alalla, joka poikkeaa jonkin verran alalla toimivista ketjuista. Suurimmat erot tulevat ketjun kauppojen sijainneista, erikokoisista kaupoista, valikoimista, brändeistä ja päätöksentekomallista.

Tänä päivänä liikemaailmassa vallitseva epävarmuus on lisääntynyt. Ketju on pystynyt tuomaan luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen itsenäisesti toimiville kauppiaille kautta Suomen. Ketju on luonut kauppiaille paremmat suhteet teollisuuteen sekä asiakaskunnan eri segmentteihin ketjun volyymin ja melko tunnetun brandin avulla.

Ketjun tunnettuus on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla, joka on kasvattanut ketjun arvostusta ja tekemistä. Tämä on vaikuttanut positiivisesti tavarantoimittajien sitoutumiseen ja halukkuuteen ketjutoimittajiksi. Yhteistä tekemistä vaikeuttavat liikkeiden omat ja erilaiset liikeideat, asiakassegmentit sekä valikoimat. Kauppiaita lähellä toimivat hallintoelimet ovat pystyneet kehittämään niin henkistä kuin fyysistäkin sitoutumista ketjuun, joka on lisännyt kauppiaiden yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Pitää muistaa, että kauppiaskunnan erilaisuus on myös rikkaus, jos kaikki kauppiat olisivat samanlaisia, kehitys pysähtyisi.

Rautanet-markkinointi saattaa jakaa kauppiaita hieman eriarvoiseen asemaan johtuen liikkeiden sijainnista ja valikoimista. Tutkimuksesta tuli kuitenkin ilmi, että kauppiat voivat halutessaan vaikuttaa ketjun päätöksen tekoon ja kauppiat kokevat olevansa melko tasa-arvoisia ketjuun nähden. Tämä voi lisätä myös yhteisen tekemisen halukkuutta.

Ketjumarkkinoinnin näkyvyys niin valtakunnallisella sekä paikallisella tasolla vahvistaa ketjukauppiaitten tunnettuutta ja parantaa heidän paikallista imagoaan. Ketjun omat tuotteet lisäävät ketjun arvostusta ja tunnettuutta vaikka tutkimuksen perusteella kauppiat eivät koe ketjun omia merkkejä tärkeiksi. Yhdistetty ostovoima luo selkeää kilpailuetua ketjun kauppiaille. Nämä tekijät saattavat jättää eriarvoisuuden tunteen taka-alalle. Kilpailevien ketjujen kovempi fyysinen sitouttaminen saattaa luoda kuvan

Rautanet-ketjun sitoutumattomuudesta. Tämä tutkimus todistaa kuitenkin, että henkinen sitoutuminen on vahvaa. Se ei näy niin nopeasti kuin fyysinen sitoutuminen, mutta tuottaa parempaa tulosta pitkällä aikavälillä.

Ketjun liikemerkki on tärkeä vaikutin kuluttajille. Myös Rautanet-kauppiaat uskovat Rautanet-brandin luovan positiivista mielikuvaa kuluttajissa. Yksi merkittävä syy ketjuun liittymisen taustalla oli ketjun imago, joka tulee toiminnan kautta esiin ketjun liikemerkistäkin. Gummesonin (2005,121) mukaan ihmissuhteita sivuavista suhteista suhteet symboleihin korostuvat tänä päivänä. Halutaan usko ja luottaa johonkin aineettomaan suureeseen.

Tulevaisuudessa on tärkeää, että kauppiaat ymmärtävät todellisen yhteisen edun. Ketju tuo lisäarvoa kauppojen toiminnan kehittämiseen. Kauppiaiden on muistettava, että aina ei voi katsoa omaa etua vaan asiat on nähtävä kokonaisuuksina, johon kuuluu ketju ja kauppiaat.

Löyhät ketjut tarvitsevat sitoutuneen hallinnon, jossa toimivat aktiiviset sekä idearikkaat kauppiaat. Mikäli ketjun hallitus ja markkinointiryhmä eivät ota työtä ja vastuutaan tosissaan, niin ketjutoiminta ei kehity ja kauppiaskunnalta sekä asiakkailta katoaa luottamus ketjutoimintaa kohtaan.

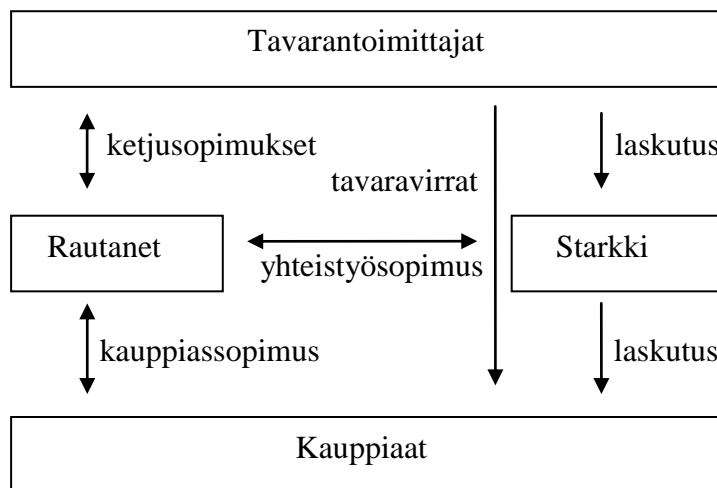
Eräs kaupan alan asiantuntija on lausunut, että nykyinen ja tuleva vuosikymmen ovat kauppaketjujen ja logistiikan. Ketjut tulevat yhä suuremmiksi ja kansainvälisiksi, mutta alueellisille toimijoille on aina tilaa myös tulevaisuudessa. Villinä kauppiaina toimiminen on koko ajan vaikeampaa kiristyvässä kilpailutilanteessa. Suuria yksityisiä kauppiaita ei synny tulevaisuudessa ilman vahvoja kumppaneita. Ketjuuntuminen luo paremmat puitteet yksityiselle kauppiaille menestyä tulevaisuudessa.

Ketjulla on mahdollisuus kehittää toimintaansa enemmän ketjumaisemmaksi lisäämällä fyysistä sitouttamista, yhtenäistämällä valikoimia sekä kehittämällä alueellisia kampanjoita.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta henkisen sitoutumisen olevan hyvällä tasolla, mikä on perusedellytys toimivalle ketjulle. Sitoutumishalukkuus tulee esille moneen kertaan vaikka ei oltaisi samaan mieltä ketjun strategiasta ja toiminnasta. Onko se pelkkää halukkuutta sitoutumiseen vai ovatko kauppiaat aidosti

sitoutuneita, selviäisi jatkotutkimuksien avulla? Toki se tulee esiin myös päivittäisessä toiminnassa ja ketjupäätösten noudattamisessa.

Paikallisen vapauden säilyessä ja kauppiaiden muistaessa ketjun tuomat vahvuudet, Rautanet-ketjulla on hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaansa ja luoda hyvä puitteet kauppiaille toimia rautakauppamarkkinoilla tulevaisuudessa



Kuvio 27. Ketjun toimintamalli

10.2 Rautanet-ketjun tulevaisuus

Rautanet-ketjun jäsenten määrä on tällä hetkellä noin 65. Ketjulla on kaksi vaihtoehtoa. On pyrittävä kasvattamaan kauppiaiden lukumäärää, mikä on erittäin vaikeaa, koska vapaata potentiaalia Suomessa ei ole kovin paljon. Ketjun realistinen jäsenmäärä voisi olla noin 80 liikettä. Tällä jäsenmäärällä se olisi merkittävän kokoinen ketju, kun kokoa mitataan kauppapaikkojen lukumäärällä. Tämä olisi hyvä lisäarvo ketjumarkkinoinnissa. Ketjulla ei ole kovin montaa liikettä, joiden liikevaihto on yli kolme miljoonaa euroa. Ketjun hankkiessa lisää jäseniä joiden liikevaihto on kolmesta viiteen miljoonaa euroa, volyyymi kasvaisi merkittävästi ja tavarantoimittajien niin henkinen kuin fyysinenkin sitoutuminen lisääntyisi ketjun volyymin kasvaessa. Toinen vaihtoehto tällä jäsenmäärällä on vahvistaa ketjutoimintoja ja fyysistä sitoutumista ketjuun. Tämä on välttämätöntä, jos halutaan viedä ketjun kehitystä eteenpäin. Tälle vaihtoehdolle on hyvä pohja kauppiaiden vahva sitoutuminen ketjuun.

Riskinä on, että liian kovat vaatimukset kauppiaita kohtaan saattavat heikentää niin henkistä kuin fyysistäkin sitoutumista ketjua kohtaan.

Kauppiaille on halu sitoutua ketjuun ja sen toimintaideologiaan. Sitoutuminen tapahtuu usein kauppiaan resurssien mukaisesti, johon vaikuttavat mm. toiminnan laajuus ja toimintaympäristö. Tutkimus todistaa, että kauppiaat ovat halukkaita suosittelemaan ketjua uusia tulokkaille. Tätä voidaan pitää yhtenä markkinointiviestinnän muotona, joka tulee tekemisen ja toiminnan kautta.

10.3 Kauppiaan asema

Rautanet-ketjun ja kauppiaiden on ymmärrettävä oma asemansa kilpailuympäristössä. Kansainvälistyvässä vähittäiskaupan toimintaympäristössä vähittäiskaupparyitykset ovat suuria ylikansallisia yrityksiä tai vahvoja paikallisia yrityksiä (Ltt 2003, 14). Rautanet-kauppiaat ovat yleensä vahvoja paikallisia yrityksiä ja heillä on myös tulevaisuudessa mahdollisuus toimia menestyksekkäästi ketjun avulla. Ketjun tuoma arvo on erittäin tärkeä, koska Rautia-ketjun kauppiaat ovat hyvin samankaltaisia kuin Rautanet-kauppiaat. Heidän vahvuutensa Rautanet-kauppiaisiin verrattuna on vahvempi sitouttaminen tukkuliikkeeseen ja ketjun tavarantoimittajiin. Ulkomailta saattaa tulevaisuudessa tulla myös pienempiä toimijoita, jotka jalkautuvat maakuntiin. Tästä on hyvä esimerkki ruotsalainen Bygghuset-ketju. Kotimainen ja ulkomainen kilpailu asettaa tiettyjä vaatimuksia Rautanet-kauppiaiden kilpailukyvyille. Tulevaisuudessa ei riitä pelkkä paikallisuus vaan kauppiaat tarvitsevat tuekseen ketjutoimintaa.

Rautanet-ketjun toiminta-ajatus on toimia itsenäisten rautakauppiaiden taustavoimana, joka tukee kauppiaan toimintaa yhteismarkkinoinnin ja – ostojen avulla. Ketju kunnioittaa kauppiaiden itsenäisyyttä ja päätösvaltaa. Tänä päivänä elämme kiristyvän kilpailun ja ketjujen maailmassa. Rautanet-ketju tarvitsee menestyäkseen yksimielisiä kauppiaita ketjutoiminnan kehittämisen suhteen. Kauppiaille on viime kädessä päätösvalta, mutta ketjukauppiaiden on sitouduttava vahvasti ketjutoimittajiin ja Starkkiin. Mikä tämän tutkimuksen perusteella on melko hyvin toteutunut. Näillä toimenpiteillä ketju pystyy kehittämään kilpailukykyään myös tulevaisuudessa. Ketjuvalikoimien on yhtenäistytävä askel askeleelta yhteistä päämäärää kohti. Samanlaiset valikoimat, suurempi ostovolyymi ja parempi kilpailukyky ovat asioita, jotka kaikki vaikuttavat yhteiseen tavoitteeseen; menestyvään ketjuun ja kauppiaisiin. Kauppiaiden on myös muistettava, että sitoutumaton ketjutoiminta saattaa kääntyä

heitä itseään vastaan. Kauppiaskohtainen ketjutuloslaskelma, jossa lasketaan ketjutoiminnan kulut ja tuotot, voi olla negatiivinen. Ketjutoiminta ei voi olla kannattavaa, jos halutaan vain saada ketjulta hyötyjä eikä olla valmiita panostamaan yhteisen edun puolesta. Ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki.

Menestyäkseen suomalaisten kauppaketjujen on kehitettävä toimintamuotojaan ja konseptiaan niin, että niiden yhteistyö on selvästi nykyistä tiiviimpää. Näin saavutetaan suuruuden tuoma kilpailuetu, johon ulkomaisten kilpailijoiden menestys perustuu (Luottolista, 12/2003, 10). Kaupanalan kilpailussa ovat voittajia ne yritykset, jotka hallitsevat koko toimintaketjun tuotteiden suunnittelusta ja valmistuksesta kuluttajamyyntiin asti (Luottolista, 12/2003, 10). Se ketju, joka omaksuu nämä tulevaisuuden trendit nopeimmin ja tehokkaimmin, on voittaja 2010-luvulla ketjujen välisessä kilpailussa.

Huoli toimintaympäristön muutoksesta ja kiristyvästä ketjujen välisestä kilpailusta tuli vahvasti esiin avoimen kirjallisen palautteen kautta. Tämä luo tunteen, että kauppiaan voimavarat eivät yksin riitä vaan tarvitaan ketjun voimaa ja verkostoja.

10.4 Sitoutuminen ja yleinen asenne

Sitoutuminen on ketjutoiminnan yksi perusedellytyksistä. Rautanet ketjussakin sen eteen on tehty paljon töitä. Aika ajoin sitouttaminen tuntuu haastavalta ja sitoutumisen puute hidastaa ketjun kehitystä. Kyselyn perusteella ollaan kuitenkin valmiita sitoutumaan markkinointiryhmän ja hallituksen päätöksiin.

Vapaaehtoisuuteen perustuvat ketjut tarvitsevat sitoutuneen organisaation. Mikäli ketjun hallitus ja markkinointiryhmä eivät ota työtä ja vastuuta tosissaan, niin ketjutoiminnalta häviää pohja. Näiden ryhmien sitoutuminen ja aktiivinen tekeminen sitouttaa myös paremmin kauppiaita. Hallitus ja markkinointiryhmä ovat avainasemassa, kun ajatellaan ketjun kehittämistä kauppiaiden toimesta. Ryhmien jäsenet ovat vastuussa ketjun toiminnasta koko kauppiaskentälle. Tämä tarkoittaa, että heidän on toimittava aktiivisesti ja tuotava uusia ajatuksia sekä toimintaehdotuksia ketjun kehittämiseksi.

Fyysistä sitoutumista voitaisiin parantaa kehittämällä yhteisostoja, yhteistä ilmoittelua lehdissä ja tavarantoimittajien valintakriteerejä sekä pitkäjänteistä yhteistyötä heidän kanssaan. Yhteistyön tiivistäminen mahdollisuuksien mukaan Starkin kanssa on myös ensiarvoisen tärkeää.

Kauppiaiden realistien suhtautuminen ja pitkäjänteinen ajattelu ketjutoimintaa kohtaan sekä ketjun tuomien etujen ja voiman ymmärtäminen lisäävät ketjukauppiaiden niin henkistä kuin fyysistäkin sitoutumista ketjua kohtaan. Tärkeää on myös henkilökunnan sitouttaminen ja informoiminen ketjutoiminnasta. Uskon, että ketju voisi koulutusten ja tehostetun informaation avulla kehittää niin kauppiaiden kuin henkilökunnan tietämystä ketjutoiminnasta. Tämä tutkimuskin todistaa, että ketjun on panostettava lisää henkilökunnan motivoimiseen kauppiaita ja ketjua kohtaan.

Kauppiaiden heterogeisuus kuten erilaiset liikeideat, kohderyhmät ja valikoimat ovat ketjutoiminnan suurimpia haasteita. Kauppiaiden heterogeisuus todettiin Ltt:n (1994) tutkimuksessa myös vahvasti ketjutoimintaa haittaavaksi tekijäksi, jolloin kauppiaiden henkinen sitoutuminen nousee suureen arvoon, koska on hyväksyttävä yhteinen toimintamalli ja ymmärrettävä yhteinen etu oman edun rinnalla. Kauppiat eivät koe ketjutoiminnan rajoittavan heidän liiketoimintaa kovin paljoa vaikka Ltt:n tutkimuksessa (1994) todetaan sitoutumisen ja ketjuhengen heikkenevän kun tehdään kompromisseja omien etujen kustannuksella. Kauppiaiden heterogeisuus ja erilaiset toimintaympäristöt voivat olla myös ketjutoiminnan rikkaus. Kauppiat voivat oppia toisiltaan uusia toimintatapoja ja siten kehittää omaa sekä ketjun toimintaa. Tämä saattaa johtaa sitoutumisen lisääntymiseen kauppiaiden keskuudessa sekä kauppiaiden ja ketjun välisessä suhteessa.

On tärkeää, että hallitukseen ja markkinointiryhmään valitaan kauppiaita eri puolilta Suomea, erilaisista kauppapaikoista ja otetaan huomioon myös eri-ikäisten kauppiaiden merkitys. Tärkeää on myös, että valittavat henkilöt ovat aidosti sitoutuneet ketjun kehittämiseen. Tällöin voidaan ennalta ehkäistä turhia riskejä tehtäessä kompromisseja ketjutoiminnan hyödyksi.

Teoriaosassa todetaan suotuisan ja tunnetun yrityskuvan olevan voimavara yrityksille, se vaikuttaa monin eri tavoin asiakkaiden ja tavarantoimittajien suhtautumiseen ketjuun ja sen kauppiaisiin. Ketjun arvostus vaikuttaa tavarantoimittajien sitoutumiseen ja halukkuuteen ketjutoimittajaksi. Kauppiaiden yleinen asenne ketjua kohtaan on hyvä ja tutkimuksen perusteella kauppiat tuntevat arvostusta myös asiakkaiden ja tavarantoimittajien keskuudessa. Ketjun arvostus tavarantoimittajien keskuudessa kasvattaa heidän haluaan päästä ketjutoimittajiksi ja sitä kautta ketjun asema teollisuuden parissa paranee.

On tärkeää, että ketju ja kauppiat puhuvat samaa kieltä niin kuluttajille kuin tavarantoimittajille. Markkinoinnissa on tärkeää, että ilmoittelu on yhdenmukaista ja ketjun profiiliin perustuvaa. Näin voidaan lisätä uskottavuutta ja luottamusta asiakkaiden keskuudessa. Kauppioiden ja tavarantoimittajien välinen kanssakäyminen on yksi tärkeä ketjun hiljainen viestintäkanava tavarantoimittajia kohtaan. Kauppiilla on oltava ketjun toiminta-ajatus mielessä, kun he käyvät keskusteluja tavarantoimittajien kanssa. Ketjun ja kauppioiden yhteinen kieli vahvistaa tavarantoimittajien suhtautumista ketjua ja kauppiaita kohtaan.

On syytä miettiä, miten kauppiat voisivat vaikuttaa paremmin ketjutoimintaan vai tarvitseeko sitä kehittää. Mannermaan (1993) mukaan vaikuttamisen mahdollisuus lisää sitoutumista. Mikäli jäsen kokee vaikuttavansa ketjun toimintaan, sitoutuu hän paremmin päätöksiin, joita on itse ollut tekemässä.

10.5 Etujen ja haasteiden vaikutus sitoutumiseen

Yleisesti voidaan todeta, että kauppiain kokemat hyödyt ketjutoiminnasta vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti. Mannermaa painottaa kahta ketjutoiminnan peruslähtökohtaa; yhteisiä keskittämisetuja sekä yksittäisten jäsenten motivaatioetuja. Tällöin saattaa henkilökohtaiselta haasteelta tuntuva asia vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, jos kauppias näkee sen tuovan ketjulle keskittämisetuja. Asia voidaan kokea myös toisin päin. Ketjulle haasteellinen asia, saattaa olla kauppialle positiivinen jolloin ketjun haasteet saattavat sitouttaa kauppiasta ketjua kohtaan. Nämä korostuvat myös Rautanet-ketjussa, koska toimintaympäristöt ovat hyvin erilaisia. Näiden etujen ollessa tasapainossa sitoutuminen kehittyy parhaiten.

Uskon sitoutumisen lisääntyvän vaikka ketjun toiminnassa on haasteita, jos kauppiilla on hyvä henkinen verkosto ja yhteishenki. Sitoutumishalu ja asenne ovat myös tärkeitä. Ne ilmenivät tässä tutkimuksessakin. Kauppiat olivat eri mieltä, esimerkiksi markkinoinnin toteutuksesta, siitä huolimatta he olivat valmiita sitoutumaan markkinointiryhmän päätöksiin. Tämä toteutuu, kun tavoite ja halu ovat kehittää ketjutoimintaa.

Todennäköisesti sitoutumiseen eniten vaikuttaisivat myynnin lisäys, verkostoituminen ja yrityksen talouden paraneminen. Tämän tutkimuksen perusteella ketjutoiminta ei ole kehittänyt myyntiä tai tulosta toivotulla tavalla vaikka kauppiilla onkin ollut odotuksia näiden asioiden suhteen. Sen sijaan verkostoituminen on ollut vahvaa, mikä on

vaikuttanut myös kauppiaiden sitoutumiseen ja kompensoinut tilannetta myynnin ja tuloksen kehittymisen suhteen.

Tasapainotila jolloin on kehitettävää ja on saavutettuja etuja, on paras asema saavuttaa aitoa sitoutumista ketjun sisällä. Asioiden tuntuessa olevan liian hyvin syntyy Mannermaan kuvaama pullasorsailmiö jolloin yrittäjän tai ketjun menestyessä liian pitkään voitonnälkä ja itsensä kehittäminen sammuu. Tämä vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja ketjun menestykseen.

Verrattaessa empirian ja ketjutoiminnan teorian yhtäläisyyksiä ja eroja, on todettava, että löytyy paljon yhtäläisyyksiä ja vähemmän poikkeuksia.

Teorian mukaan sitoutuminen on ketjutoiminnan peruslähtökohta. Tämän tutkimuksen mukaan Rautanet-ketjun kauppiat ovat sitoutuneita ja valmiita sitoutumaan myös tulevaisuudessa ketjun linjauksiin.

Mielenkiintoista oli havaita näkemuserot jotka tulivat avoimien kysymysten ja Likert.-kysymysten myötä. Ostot ja taloudellinen tilanne esiintyivät avoimissa kysymyksissä usein. Nämä koettiin tärkeiksi ketjun mahdollistamiksi eduiksi. Likert-vastausten perusteella näistä ei kuitenkaan ole koettu hyötyä. Tästä osiosta pitäisi tehdä uusi tutkimus, koska yhteinen ostotoiminta on myös teorian mukaan ketjutoiminnan merkittäviä etuja. Tutkimuksen avulla ei saatu selkeää näkemystä yhteisostojen vaikutuksesta.

Mannermaan mukaan erimielisyydet ja erilaiset näkemykset hajottavat yhteistä rintamaa. Tässä voidaan kuitenkin havaita seuraavaa, vaikka ketjun toiminta ei kaikilta osin miellytä kauppiaita, toimintaan suhtaudutaan kokonaisuutena melko positiivisesti. Myös vahvoja näkemyseroja on tutkimuksen ja käytännön mukaan asenteessa yhteistyökumppaneihin. Käytännössä Starkki saa paljon enemmän kehitettävää kuin positiivista palautetta toiminnastaan. Tutkimuksen mukaan Starkki koetaan erittäin tärkeäksi kumppaniksi ketjulle. Rautanet-ketjua pidetään myös tärkeänä kumppanina Starkille, mikä kertoo kauppiaiden arvostavan yhteistä toimintaa. Käytännössä on usein kuultu kommentteja, joissa väheksytään Starkin arvostusta Rautanet-ketjua kohtaan. Nämä ovat ehkä hieman pinnallisia tunteenpurkauksia, joissa ei aina ole riittävää harkintaa taustalla. Merkittävimpinä hyötyinä nähdään yhteinen verkosto ja sen väliset suhteet sekä yhteinen toiminta. Tämä poistaa yksin jäämisen pelon ja vahvistaa kauppiaiden itseluottamusta toiminnassaan omalla kauppapaikalla.

Rautanet-brändin arvostus niin tavarantoimittaja- kuin asiakaskentässäkkin on kauppiaiden mukaan korkealla tasolla. Kauppiat uskovat, että vahva ketjubrandi on merkittävä ketjun kautta saavutettava kilpailuetu. Voidaan todeta, että kauppiat ovat ylpeitä ketjusta ja Rautanet-brandista. Tulevaisuudessa on tärkeää kerätä lisää palautetta kentältä, koska tilanteet muuttuvat ja niihin on reagoitava nopeasti.

10.6 Markkinointi

Markkinointi nähdään yleensä ketjutoiminnan avaintekijänä, siksi tässäkin tutkimuksessa on paljon markkinointiin viittaavia kysymyksiä. Markkinoinnin negatiivisempaan palautteeseen saattaa vaikuttaa esim. kuvaston tuotteista jäävät ”hännät”, jotka kasvattavat varastonarvoa ja kiertämättömien tuotteiden määrää. Myös kampanjatuotteiden huono saatavuus tai puuttuminen keskusvarastosta vaikuttaa asenteisiin, koska tällöin joudutaan ostamaan suoraan tavarantoimittajilta suurempia eriä. Tavarantoimittajien painostus kampanjatuotteita kohtaan voi olla myös kielteinen asia.

Ketjutoiminta vaikuttaa kauppiaiden kilpailukykyyn ja toiminnan tehokkuuteen. Näihin kahteen asiaan sisältyy ostotoiminta ja logistiikka, ketjun profilointi ja brandin tunnetuksi tekeminen sekä paremman näkyvyyden varmistaminen asiakaskentässä.

Ketjutoiminta on mahdollistanut myös pienille kauppiaille parantaa tuotevalikoimaansa ja tätä kautta asiakaspalvelun on koettu paranevan. Ltt:n tutkimuksessa (1994) todetaan, että ketjut pyrkivät hyödyntämään kaikkien kauppiaiden ja etenkin markkinointiryhmän tuotetuntemusta, jotta ketjulle voidaan rakentaa optimaalinen tuotevalikoima kaikkiin myymälöihin.

Ketjun yhteinen tuotevalikoima voi edesauttaa kauppiaiden suhtautumista markkinointiin. Poistetaan tunne, että ketjun kautta tulee liikaa tuotteita valikoimiin. Optimaalinen tuotevalikoima voitaisiin rakentaa esimerkiksi kolmen eri kategorian kautta. Suuret, keskisuuret ja pienet myymälät olisivat omassa kategorioissaan omilla ketjuvalikoimillaan. Näin valikoimia voitaisiin sopeuttaa kauppojen kokoon ja yhteinen tuotevalikoima helpottaisi markkinointia. Käyttämällä ketjuvalikoimaa kuvastoista, voitaisiin taata tuotteiden saatavuus kaikista myymälöistä lisäämättä varaston kasvua. Rautanet-kuvastot ovat ketjun suurin toimintaprosessi niin taloudellisesti kuin fyysisestikin. Kuvastot ovat lisänneet tuotteiden kysyntää, kauppiaiden markkinointivoimaa sekä lisänneet liikkeiden tunnettuutta ja liikevaihtoa. Tämä on

huomattu seurattaessa kauppiaiden ostoja Starkilta kampanjoiden aikana vaikka tutkimuksen mukaan tuotteet eivät aina ole kauppiaiden mielenmukaisia. Valikoimaa-
asenne voi olla myös henkistä. Vaikka tuotteiden kysyntä lisääntyisi, niin sitä ei
huomioida vahvasti, koska oma käsitys tuotteen kaupallisuudesta saattaa olla
erilainen.

Vaittisen (1990) mukaan ketjumarkkinoinnin lähtökohtana on kauppiaiden
sitoutuminen yhteisiin markkinointitavoitteisiin, koska kauppiaat lunastavat ketjun
antaman lupauksen. Tästä huolimatta kuvasto saa paljon myös negatiivista palautetta
kuten tutkimuksesta voidaan tulkita. Tähän saattaa vaikuttaa kauppojen erilaiset
toimintaympäristöt ja heterogeenisyys niin maantieteellisesti kuin asiakaskunnan
rakenteenkin suhteen. Ketju toteuttaa yhtä yhteistä markkinointikuvastoa, joka jaetaan
kaikilla paikkakunnilla. Ketjun heterogeenisyys ja kuvaston homogeenisyys hajottavat
kauppiaitten tuotevalikoimia Tämä aiheuttaa kysynnän vaihtelua merkittävästi ketjun
kauppiaiden keskuudessa. Kaikki kuvastotuotteet eivät sovi kaikkien kauppiaiden
valikoimiin. Tämän johdosta kauppiaat saattavat kokea eriarvoisuutta toisiaan
kohtaan.

Tämä on ongelma, johon markkinointiryhmän on tulevaisuudessa syytä kiinnittää
huomiota. Ltt:n tutkimuksen (1994) mukaan hintatason vaihtelu sekä
toimintaympäristöjen erilaisuus koetaan heterogeenisten ketjujen markkinoinnissa
ongelmaksi. Tästä saattaa syntyä myös kateutta kauppiaiden keskuuteen,
Mannermaan (1993) mukaan kateus heikentää sitoutumista ja tuo epävarmuutta
ketjutoimintaan. Ketjun jäsenten sekä toimintaympäristöjen heterogeenisyys saatetaan
kokea ongelmaksi. Pitää kuitenkin muistaa, että kauppias ei aina voi katsoa omaa
etuaan vaan asioita on katsottava myös ketjun näkökulmasta.

Yleisen näkemyksen mukaan omat tuotemerkit lisäävät ketjun arvostusta ja
tunnettuutta. Mielestäni omat tuotemerkit lisäävät myös kauppiaiden luottamusta
ketjua kohtaan, koska ne kuvaavat ketjun ja tavarantoimittajan vahvaa yhteistyötä ja
uskoa omiin tuotemerkkeihin. Tavarantoimittajan valmistama ketjun oma tuotemerkki
on luottamuksen osoitus ketjua kohtaan. Ltt:n tutkimuksen (1994) mukaan yhä
useammilla ketjuilla on omia tuotemerkkejä tai – sarjoja. Yksinmyyntituotteet ovat
yleensä ketjun hyvän tavarantoimittajan valmistamia tuotteita, joiden laadun takaa
ketju ja tavarantoimittaja yhdessä. Kauppiaat voivat luottaa tuotteisiin ja lisätä
laatuimagoaan näiden avulla. Monet kauppiaat saattavat arvostaa perusajatusta
omista tuotemerkeistä. Tuotteiden valinta saattaa muuttaa käsitystä, jos kauppiaat

kokevat omat tuotteet ei kaupallisiksi. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli oman Nätti-tuotemerkin arvostuksen puute. Nätti-tuoteperheen sisustusmaaleja myydään ketjutasolla todella hyvin, mutta sitä ei koeta tärkeäksi ketjutoiminnan eduksi.

Rautanet-ketjun on panostettava vahvemmin markkinointiin laatuun. Paikallisessa markkinoinnissa kauppiaiden on muistettava ketjutunnuksen käyttö ja ketjumarkkinoinnin säännöt. Vaikka Rautanet-ketjussa toimivat itsenäiset kauppiaat, ketjun pitää kehittää koko ketjun viestintää ja ilmettä sekä valvoa kauppiaiden ketjumarkkinoinnin toteutusta ja yhdenmukaisuutta paikallisella tasolla. Näillä toimenpiteillä ketjun tunnettuus, uskottavuus ja imago paranevat. Valtakunnallisella tasolla on panostettava lisänäkyvyyteen tv:n avulla. Ketjulle on tärkeää ketjuimagon esiintuominen ja Rautanet-brandin vahvistaminen. Tuotemainonta televisiossa voisi olla tehokas tapa saada lisää asiakasvirtaa Rautanet-liikkeisiin. Markkinointiryhmän on kuunneltava enemmän kentän ääntä. Kauppiaat ovat valmiita sitoutumaan markkinointiryhmän päätöksiin, mutta eivät ole tällä hetkellä täysin tyytyväisiä markkinoinnin laatuun. Markkinoinnin volyyymi on riittävä, mutta laatua ja kanavia sekä toteutusta on kehitettävä. Sosiaalinen media ja verkkokauppa ovat myös tärkeässä asemassa tulevaisuudessa.

Tämä on haasteellinen tilanne, johon on löydettävä markkinoinnin kultainen keskitie. Markkinoinnin on toteutettava ketjustrategiaa ja sitä on luotava kauppiaspalautteen perusteella. Tähän on hyvät edellytykset, koska markkinointiryhmä koostuu eri alueilla toimivista kauppiaista. Näin voidaan lisätä vuorovaikutusta sekä palautteen keruuta.

Myymäläprofilointi kuuluu kaikkien Rautanet-kauppiaiden velvollisuuksiin. Hallituksen ja markkinointiryhmän tulee valvoa profiloinnin tasoa, koska yhteinen profilointi on ketjutoiminnan peruslähtökohtia. Profiloinnin tärkeys korostuu, koska myymälät ovat hyvin erilaisia.

Markkinointi asettaa suurimpia vaatimuksia ketjun toiminnan onnistumiselle. Länsirannikolla myydään vähän lumilinkoja ja pohjoisessa ne saattavat olla tärkeitä tuotteita talven aikana. Tällaiseen toimintaympäristöjen heterogeenisyyteen ei ole helppoa rakentaa yhteistä hyvin toimivaa markkinointia. Tämä on kaikkien ketjujen rautakauppaketjujen ongelma Suomessa. Kauppojen koot vaihtelevat hyvin paljon kuten Rautanet-kauppojen liikevaihdon jakaumataulukosta vuodelta 2012 voidaan havaita. Osa kauppiaista pystyy hyödyntämään melkein kaikki ketjun osto- ja tuotepolitiikan tuomat hyödyt. Pienemmät kauppiaat eivät pysty laajentamaan

valikoimia ketjun kuvastojen tarjonnan tasolle. Vuodesta 2012 lähtien ketjun on kehittänyt omaa kaikille kauppiaille yhteistä Rautanet-valikoimaa, joka koostuu noin 250 tuotteesta. Yhteinen valikoima ja Starkin keskusvaraston hyödyntäminen ovat avainasemassa ketjumarkkinoinnin tehostamisessa.

Alueelliset ja kauppiaiden näkemyserot saattavat vaikuttaa mielipiteisiin markkinoinnin laadusta, määrästä ja sisällöstä. Markkinointi koetaan kuitenkin tärkeäksi ketjutoiminnan elementiksi.

10.7 Ostotoiminta

Ostotoiminta on tärkeä tekijä ketjuun liityttäessä ja syy ketjussa jatkamiseen. Sitä arvostettiin vahvasti kirjallisessa palautteessa, mutta ei Likert – lomakkeella. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi vastausten ajankohta. Kauppiaat saattavat tuntea ostotoiminnan tärkeyden perusarvoissaan, mutta vastatessaan kysymyksiin on saattanut olla epäselvyyksiä tukkuliikkeen laskuissa tai ostoehdoissa. Pitää muistaa, että mieli saattaa vaihdella ja usein kauppiaat toimivat myös tunnepohjalla kuten seuraava esimerkki todistaa. Kyselytutkimus tehtiin tammikuussa 2014 ja ketjun ostopäivät pidettiin maaliskuussa. Ostopäivien yhteydessä järjestettiin kauppiaasfoorumi, jossa analysoitiin kyselyn tulokset. Vähän ennen ostopäiviä tukkuliike oli vahvistanut kaikki ketjun ostoehdot vuodelle 2014. Muutaman toimittajan kohdalla oli hinnoittelu tiukentunut, josta kauppiaat eivät pitäneet. Eräs kauppiaas totesikin foorumissa, jos kysely järjestettäisiin nyt, vastaisin eri tavalla. Tämä todistaa, että ketjutoiminta on erittäin tilanneherkkää, kun puhutaan kauppiaiden henkisestä sitoutumisesta ja tunnetiloista ketjua kohtaan. Tästä syystä olisi hyvä tehdä vastaava kysely vuosittain, jotta tietoisuus kauppiaiden suhteesta ketjun tilaan olisi ajan tasalla.

Ketju myöntää erilaisia vuosihyvitteitä kauppiaille ostojen suhteessa. Nämä hyvitykset maksetaan takautuvasti eivätkä näy katetuotossa kauden aikana. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että kauppiaat eivät mahdollisesti tiedosta kaikkia jälki- tai vuosihyvitteitä. Tästä saattaa seurata arvostuksen puute ketjun yhteisostojen merkityksestä. Informaation ja koulutuksen tehostaminen tulee tässäkin asiassa esiin. Luettaessa teoriaa, huomaamme että monissa tutkimuksissa on todettu ostojen olevan yksi tärkeimmistä ketjueduista.

Ostopäivien kautta pyritään parantamaan ketjun kilpailukykyä yhteisostojen avulla sekä yhteisten kokousten myötävaikutuksella kauppiaiden sitoutumista ketjua ja

toisiaan kohtaan. Näyttämällä yhteisen ketjuvoiman, tehdään myös henkistä markkinointia tavarantoimittajia kohtaan. Siksi on tärkeää, että ketjun henkinen tila on hyvä, kun valmistaudutaan ostopäiville. Ostopäivät ovat tämän tutkimuksen perusteella yksi ketjun parhaista aneista. Kauppiat antavat positiivista palautetta niin avoimissa kommentteissa kuin likert-kyselyssäkin. Myös tavarantoimittajat suhtautuvat ostopäiviin erittäin myönteisesti. Tämä johtaa myös ketjutoiminnan arvostukseen kuten seuraava Saint-Gobain Gyproc Oy:n toimitusjohtaja Juha Ryyppön (2003) näkemys kertoo ”konsepti on hyvä. Rautanet, jota aluksi arasteltiin, on nyt tunnustettu ketju. Kauppiat itse ovat laittaneet asiat kuntoon yhdessä kevyen ketjuohjauksen kanssa. Oma päätäntävalta ja ketjuohjaus taustalla toimivat ja näyttävät myös hyvältä tavarantoimittajankin silmissä.” Ostopäivillä pyritään yhdistämään myös ketjun ostovolyymi ja tehtyjen yhteisostojen avulla saada ostoetuja ketjun kauppiaille. Suuremmat kertaostot kevään sekä syksyn ostopäivillä aktivoivat tavarantoimittajia kehittämään ketjukampanjoita ja ostopäivätarjouksia. Vaikka ostopäivät toimivat tällä hetkellä hyvin ja ne saavat positiivista palautetta, on mietittävä voidaanko tapahtumasta saada lisäarvoa tulevaisuudessa. Ostopäivien määrä, mukana olevat toimittajat ja monet muut seikat on harkittava tietyin aikaväleihin, jotta tapahtuman merkitys ja kiinnostus sitä kohtaan eivät vähene.

10.8 Operatiivinen toiminta

Ketjun operatiivisen toiminnan ytimessä ovat kaksi Starkin palveluksessa olevaa henkilöä, joista toinen henkilö toimii avainasiakaspäällikkönä ja toinen markkinointivastaavana. Heidän henkinen asenne ja Starkin takaama resurssi ovat tärkeitä ketjulle. Haasteelliseksi asian tekee heidän asema Starkin ja Rautanetin kumppanina. He tekevät töitä molemmille, ketjujen ajautuessa erimielisyyksiin, heidän asemansa on hankala. Tämä on seikka, joka hallituksen ja markkinointiryhmän tulee tiedostaa. Tällainen yhteistyö on molemmille ketjuille suuri etu, kun se toimii. Hallituksen ja markkinointiryhmän tulee suunnitelmissaan ja päätöksissään muistaa tämä tärkeä ketjuelementti. Hallitukseen ja markkinointiryhmään pyrkiville henkilöille on korostettava heidän aktiivisuuden ja sitoutumisen tärkeyttä. Heidän pitää tiedostaa työn tärkeys ja olla valmiina käyttämään omaa aikaansa ketjun hyväksi. Kokouksiin pitää valmistautua ja tuoda ajatuksia ketjutoiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi markkinoinnin kannalta on tärkeää, että kauppiat tuovat ehdotuksia kokouspöytäan, jotta pystytään erottautumaan muiden ketjujen markkinoinnista. Myös valittujen henkilöiden asenne ja ulkoinen ketjuolemus ovat tärkeitä, koska nämä henkilöt ovat ketjun kasvot muille sidosryhmille.

Tässä tutkimuksessa kauppiaiden sitoutuminen oli hyvällä tasolla. Se on äärimmäisen hyvä asia ja toimielimien on jatkossa kartoitettava sitoutumisen tasoa ja tehtävä töitä sen eteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Rautanet-ketju on heterogeeninen ja perustuu monien toimintatapojen kautta vapaaehtoisuuteen. Ketjutoiminnan perustuessa vapaaehtoisuuteen, on välttämätöntä jäsenten vahva sitoutuminen yhteiseen tekemiseen. Tätä kautta se on merkittävä kilpailukeino, joka voi kääntyä ketjua vastaan, jos sitä ei hoideta kunnolla. Ketjussa ei ole omistajan painavaa sanaa, koska ketju toimii yhdistyspohjaisesti. Tämäkin seikka lisää hallituksen ja markkinointiryhmän vastuuta ketjutoiminnassa.

10.9 Ketjun vaikutus kauppiaan taloudelliseen tilanteeseen

Ketjun kauppiaskohtaiset maksut ovat matalat ja kauppiaan toimiessa ketjun ohjeistuksen mukaan, hän saa erilaisia vuosihyvitteitä ja erikoisostoehtoja. Kauppias voi saavuttaa myös paljon immateriaalisia etuja, jotka tuovat myös taloudellista hyötyä välillisesti ja pitemmällä aikavälillä.

Ketjutuloslaskelma.

Haminan Vanha Rautakauppa Oy 31.12.2013

<i>Liikevaihto</i>	<i>3 900 000</i>	
<i>Ostot Starkilta</i>	<i>1 839 000</i>	
<i>Ketjuhyvitteet</i>	<i>12 137</i>	<i>0,66 % ostoista</i>
<i>Ketjuhyvitteet</i>	<i>12 137</i>	
<i>Jäsenmaksu</i>	<i>600</i>	
<i>Markkinointimaksu</i>	<i>5 400</i>	
<i>KETJUTULOS</i>	<i>6 137</i>	

Kuvio 28. Ketjutuloslaskelma

Tämän lisäksi tulevat kauppiaspäivien extra-alennukset, kuvastokampanjat, ketjun erikoisostoehdot teollisuudelta ja tilaustapa-alennukset (e-sales). Ketjun

myyinnedistämistoimenpiteiden vaikutusta ei myöskään ole huomioita ketjutuloslaskelmassa.

Ostouskollisuus on noin 60 %, 20 prosenttiyksikön myyntikate olettamalla. Ostouskollisuuden jäädessä alle 30 prosenttiyksikön, ei voida puhua enää ketjusta. Ostouskollisuuden noustessa yli 90 prosenttiyksikön on myös erittäin harvinaista (Hukka 2005, 70)

Monet kauppiat mainitsivat ketjuun liittymisen syyksi rahan. Likert-kyselyn perusteella kauppiat eivät kuitenkaan ole saavuttaneet taloudellisia etuja. Tarkoittaako tämä, että etuja ei ole saavutettu tai kaikkea ei tiedosteta. Tämä kysymys vaatii jatkotutkimuksia. On myös mietittävä miten tutkimus tehdään, koska vastauksissa on ristiriitoja. Avoimissa kommentteissa tuli palautetta ostojen tärkeydestä ja saavutetuista ostoeduista. Vuonna 2013 ketju tilasi konsultointiyritykseltä ketjun ja kauppiaiden talouslukujen analyysit. Tutkimuksessa analysoitiin noin 50 Rautanet-liikettä, joista tehtiin tarkat tunnuslukulaskelmat. Näin saatiin keskiarvolukuja erikokoisten myymälöiden tunnusluvuista. Tätä työkalua pitää jalostaa perehdyttämällä kauppiat tunnuslukuihin, jotta he saavat lisäarvoa ketjusta oman liikkeen talouden kehittämiseen. Nyt on tärkeää, että tämä työkalu tuodaan vahvasti esiin hallituksen toimesta kaikille kauppiaille.

10.10 Rautanet ja Starkki

Ketjun hallituksen ja yhteiselimen on kehitettävä yhteisiä toimintaprosesseja Starkin kanssa. Tässä suurempi vastuu on Starkilla, jos he haluavat ketju- ja yhteistoiminnan kehittyvän. Starkilla löytyvät resurssit logistiikkaan ja tietojärjestelmien yhteensovittamiseen. Tehokkaan ketjutoiminnan puitteiden luominen ja ketjun resursseista tiedottaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä, joilla jäseniä saadaan aktivoitua käyttämään ketjun tarjoamia palveluita ja etuja. Jäsenten käyttäessä kaikkia ketjun tarjoamia palveluita he pystyvät tehostamaan omaa ajankäyttöään ja keskittymään perusliiketoimintaan sekä tulevat saavuttamaan myös taloudellisia etuja toiminnan tehostuessa. Starkki on kasvattanut markkinaosuuttaan vuonna 2014 ostamalla Puukeskuksen liiketoiminnot. Tämä kauppa mahdollistaa myös Rautanet-kauppiaille toiminnan kehittymistä. Starkki/Puukeskus kauppa vahvistaa Starkin roolia Suomalaisessa rautakaupassa sekä puutuotteiden tukkukauppana. Puutuotteet ovat merkittävä osa myös Rautanet-kauppojen valikoimissa. Tämän kaupan myötä Starkin

ja Rautanetin markkinaosuus kasvaa rauta- ja rakennustarvikekaupassa, joka parantaa myös neuvotteluehtoja ja vaikutusvaltaa teollisuuden suuntaan.

Tukkuliikkeen rooli on ristiriitainen monille kauppiaille. Starkki nähdään niin tukkuliikkeenä, yhteistyökumppanina kuin kilpailijakin. Ketjun ja kauppiaiden on maksimoitava yhteistyö osto- ja logistiikkapuolella Starkin kanssa. Ketju tarvitsee kumppanin, jonka kanssa voidaan yhdistää ostovolyymien sellaiselle tasolle, että kilpailukyky tavarantoimittajiin säilyy tai paranee. Kauppiaiden on myös muistettava Starkin vahva panos ketjua perustettaessa sekä ketjutoiminnassa tänä päivänä. Mielestäni Rautanet-ketju tulee tarvitsemaan niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessakin tukkuliikkeen yhteistoiminta- ja ostovolyymien takaamiseksi. Yksin Rautanet-ketju on liian heikko kehittyvässä ketjujen maailmassa, jossa tullaan tulevaisuudessa tekemään myös paljon ketjujen välisiä allianssi-sopimuksia. Ketju voi mahdollisesti muuttua osakeyhtiömuotoiseksi, jos kauppiaskunta sitä haluaa ja yhtiöittämisestä katsotaan olevan hyötyä ketjun toiminnalle.

Valtaosa kauppiaista ymmärtää Starkin merkittävän roolin ja kokevat myös Rautanet-ketjun olevan tärkeä kumppani Starkille. Tämä on hyvä perusta ja välttämätön edellytys yhteistyön kehittämiseksi. Molempien osapuolten on kunnioitettava toisiaan ja ymmärrettävä yhteistoiminnan tärkeys molemmille osapuolille.

Starkilla ja Rautanetillä on omat markkinointiorganisaatiot. Mielestäni on tärkeää, että tieto näiden markkinointifoorumien välillä kulkee avoimesti ja tehokkaasti. Meidän täytyy kuitenkin muistaa ja hyväksyä kilpailutilanne näiden ketjujen välillä. Yhteistyötä tehdään takaovelle saakka, mutta etuovella käydään kilpailua asiakkaista. Terve kilpailu pitää ketjutoiminnan hyvässä vireessä ja kilpailutilannetta pitää ajatella kokonaisvaltaisesti. Mikäli Starkki tai Rautanet eivät pysty vastaamaan kuluttajien antamaan haasteeseen, niin Kesko tekee sen Rautanetin ja K-Raudan kanssa.

10.11 Tutkimuksesta puuttuvat ketjutoiminnan osa-alueet

Tutkimuksessa ei tullut esiin ketjun kanta-asiakaskorttia, myymäläsuunnittelua, koulutusta eikä ajansäästöä. Nämä asiat ovat kuitenkin tärkeä osa Rautanet-ketjun toimintaa. Kanta-asiakaskortti on tuotu markkinoille vuonna 2003. Korttimarkkinointi on tätä päivää, mutta riittääkö kaikille korteille kiinnostusta vai olisiko ketjun haettava kumppanuutta markkinoilla olevista tunnetuista toimijoista. Paras vaihtoehto olisi mahdollisesti Pins-kortti järjestelmään liittyminen.

Empiriassa ei tullut esiin kanta-asiakaskortin merkityksestä ketjutoimintaan. Tämä johtuu siitä, että lähteistä valtaosa on 1990-luvulta jolloin kanta-asiakaskortit eivät olleet kovin yleisiä. Kanta-asiakaskortteja koskevia kysymyksiä ei sisällynyt empiriatutkimukseen.

Ketjun tarjoama koulutus on ollut hyvin vähäistä, muutama vuosi sitten ketju pyrki alueellisesti tarjoamaan kauppiaalle ja henkilökunnalle myynti- ja markkinointikoulutusta. Tulevaisuudessa uskon asiantuntevien myyjien ja henkilökunnan palvelualltiuden korostuvan lisää, jolloin ketjun on pystyttävä tarjoamaan koulutusta kaikille halukkaille. Suurin osa Rautanet-kauppiaista toimii maakunnissa, jolloin palvelun merkitys kasvaa. Koulutus tulee olemaan merkittävä ketjuetu, mikäli ketju pystyy sen toteuttamaan.

Koulutuksen avulla voitaisiin todennäköisesti myös syventää henkilökunnan sitoutumista niin työnantajaa kuin ketjuakin kohtaan. Sitoutuminen johtaisi asioiden nopeampaan omaksumiseen ja oppimiseen. Tällöin on hyvä oppimisalusta, joka voi johtaa myös tuloksellisempaan kaupan tekoon henkilökunnan osalta.

Tämä on tärkeää, koska tutkimuksen perusteella kauppiaat eivät koe henkilökunnan sitoutumisen tasoa korkeaksi ketjua kohtaan.

Kilpailevilla ketjuilla on erittäin tehokkaita koulutusorganisaatioita. Rautanetin on koulutettava kauppiaitaan sekä kaupan henkilökuntaa tulevaisuudessa. Koulutuksessa on tärkeä osuus tavarantoimittajilla, jotka pystyvät tarjoamaan tuotekoulutusta. Myynti- ja asiakaspalvelukoulutus on ketjun vastuulla tavarantoimittajien hoitaessa tuotekoulutuksen.

Ketjun käytössä on ollut melkein koko ketjun toiminta-ajan henkilö, joka toteuttaa myymäläsuunnittelua. Ketjutoiminnan kannalta olisi tärkeää saada hyvinkin erilaiset myymälät näyttämään ja toimimaan ainakin osittain ketjuprofiloinnin mukaisesti. Tällä hetkellä ketju ei pysty tarjoamaan kyseistä palvelua, joka on resursseista kiinni oleva suuri haaste. Hallitus onkin kehottanut kauppiaita itsenäiseen työskentelyyn profiloinnin suhteen toteuttamalla itsearviointilomakkeita profiloinnin kehittämiseksi.

Kauppakohtainen myymäläprofilointi on erittäin tärkeä ketjun brandin rakentamisen sekä kehittämisen osa-alue. Tämä alue jäi kuitenkin tutkimatta, joten sitä ei voi analysoida.

10.12 Muita huomioita

Hallituksen on mietittävä toiminnan rahoitusta tulevaisuudessa. Viime vuosina ennen taantumaa, ketjumarkkinointiin on panostettu hiukan lisää volyyymiä, mutta taantuma on pakottanut markkinointibudjetin leikkauksiin. Ketjun kasvaessa jäsen- ja markkinointimaksua on korotettu maltillisesti vuosittain. Ketjujen välinen kilpailu kiristyy, joten ketju tulee tarvitsemaan lisää euroja tuleviin budjetteihin. Voidaanko markkinointi- ja jäsenmaksuihin luoda korotuspaineita? Tulevatko tavarantoimittajat suuremmalla panoksella mukaan, jos ketju sitoutuu heihin paremmin? Mikä on ketjun hinta tulevaisuudessa? Nämä ovat ajankohtaisia kysymyksiä, joihin pitää löytää vastaukset lyhyellä aikavälillä. Hallituksen ja markkinointiryhmän on sitouduttava entistä vahvemmin omaan rooliinsa, koska ketjun kehitys on näiden ryhmien vastuulla ja ketju tarvitsee lisää kilpailukeinoja sekä voimavaroja tulevaisuudessa.

Kauppiaat odottavat, että ketjutoiminta tuo lisää taloudellista hyvinvointia ostoehtojen ja vuosihyvitteiden kautta. Ketjun hallinnon kehittäessä ketjutoimintaa vuosihyvitteiden avulla, kauppiaiden saamat hyvitteet pienenevät. Tällainen toimintatapa saattaisi herättää ristiriitoja, koska kauppiaat odottavat ja haluavat konkreettisia etuja melko nopealla aikataululla. Tämä tarkoittaa sitä, että ei olla valmiita sijoittamaan omia hyvitteitä ketjun kehittämiseksi. On muistettava, että ketjun kehittyminen perustuu lopulta kauppiaiden toimintaan, joten kauppiaita on kunnioitettava ja on kuunneltava heidän ääntää. Ristiriidat ja etujen hitaampi konkretisoituminen vähentävät oleellisesti ketjun voimaa ja kehittymismahdollisuuksia.

11. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen perusteella ketjun koetaan kehittäneen ja hyödyntäneen kauppiaiden liiketoimintaa. Tähän vaikuttavat todennäköisesti yhteinen tekeminen, liikemerkki, markkinointimateriaali, myymäläsuunnittelu, omat tuotemerkit jne. Uskon, että markkinointi ja ostotoiminta taustalla vaikuttavat positiiviseen ketjukuvaan vaikka ne eivät saakaan suurta tunnustusta tutkimuksessa. Kaikki edellä mainitut ovat tärkeitä ketjun tuomia etuja vaikka ne eivät välttämättä näy lyhyellä aikavälillä liikevaihdossa ja kannattavuudessa.

Ketjun vahvuuksina nähtiin paljon henkiselle puolelle suuntautuvia asioita. Erittäin tärkeä asia ovat kauppiaskollegat, joiden kanssa voi keskustella niin ketjuasioista kuin kauppiaskohtaisistakin asioista. Tämä tuo esiin verkostoitumisen tärkeyden myös Rautanet-ketjussa. Kauppiaina toimiminen on välillä hyvin yksinäistä toimintaa, jolloin kollegoiden henkinen tuki on erittäin tärkeää. Yhdessä toimiminen ja yhteiset asiat vahvistavat myös henkistä sitoutumista.

Verrattaessa eri osa-alueiden keskiarvoja ja keskihajontaa huomataan, että osa-alueilla, joissa kysymyksiä oli eniten kuten markkinointi, operatiivinen toiminta ja sitoutuminen, olivat myös pienemmät arvot. Operatiivisen toiminnan keskihajonta oli pienin luvulla kuusi. Markkinointiin liittyviä kysymyksiä oli eniten keskihajonnalla 14. Tutkimuksen tässä vaiheessa tuli esiin kysymys, olisiko kaikkien osa-alueiden kohdalla ollut oltava sama määrä kysymyksiä jolloin tulokset olisivat olleet vertailukelpoisempia. Näiden tulosten perusteella voidaan hieman yllättäen todeta, että parhaimman keskiarvon sai myös suhteellisen hyvällä keskihajontaluvulla sitoutuminen ja yleinen asenne ketjutoimintaan. Tätä osa-aluetta pidetään yhtenä haasteellisimpana ketjutoiminnan asiana.

Tämän tutkimuksen perusteella vastauksia työn pääongelman ”miten kehittää ketjutoimintaa rautakauppa-alalla” selvittämiseen löytyi muutamia aihioita. Vahvimmin tuli esiin henkinen sitoutuminen ja sitä kautta yhteenkuuluvaisuuden tunne. Vaikka kaikista asioista ei oltaisi yhtä mieltä, niin ketjutoimintaan sitoutuvat kauppiaat hyväksyvät ketjun päätökset mikäli ne ovat hyvin perusteltuja ja ketjun edun mukaisia. Mannermaa viittaa henkisen sitoutumisen olevan peruslähtökohta kehittyvälle ketjutoiminnalle. Kauppiaan ymmärtäessä omat ja yhteiset edut, hänen valmiutensa sitoutua ovat hyvät. . Mikäli kauppiaat eivät ole sitoutuneet riittävästi ja käyttävät vain omia taitojaan, koko ketju menettää yhteistyöllä saavutettavissa olevan tuloksen ja toiminnan tehokkuuden. Kun kauppiaat hyödyntävät omat mahdollisuutensa ja sitoutuvat ketjutoimintaan täydellä panostuksella, saadaan ketjutoiminnasta paras mahdollinen hyöty.

Ketjutoiminnan hyödyistä puhuttaessa yleensä esiin tulevat ensimmäisenä markkinointi- ja ostoedut. Tämäkin tutkimus todistaa, että ne ovat edelleen ajankohtaisia ketjutoiminnassa. Niihin on uhrattava resursseja tulevaisuudessakin, koska ne konkretisoituvat melko nopeasti operatiivisessa toiminnassa kauppiaiden hyödyksi. Merkittävät yhteisostot ja näkyvä markkinointi luovat myös positiivista mielikuvaa ketjun ja kauppiaiden eri sidosryhmille.

Ltt:n mukaan ostoetujen merkitys on yksi tärkeimmistä ketjutoiminnan tuottamista hyödyistä. Ne helpottavat ja nopeuttavat tavarankiertoa, parantavat ostoehjoja sekä kehittävät ketjun ostovoimaa

Ketjun pitäisi kehittää informaatiota ja viestintää, jolla parannetaan ketjun jäsenten tietoisuutta ketjun avulla saavutettavista ostoeduista. Näin saadaan tehostettua niin ketjun kuin kauppiainkin ostotoimintaa. Tärkeää on myös informaation vieminen henkilökunnalle. Tietoisuus kaikista ketjun eduista sitouttaa henkilökuntaa niin henkisesti kuin fyysisestikin.

Vaittisen mukaan ketjumarkkinoinnin lähtökohtana on kauppiain sitoutuminen yhteisiin markkinointitavoitteisiin, koska kauppiat lunastavat ketjun antaman markkinointilupauksen. (Vaittinen 1990, 75). Ketjun toiminta perustuu hyvin paljon markkinointisuunnitelmaan ja se ohjaa sekä sen pitää ohjata myös kauppiain paikallista markkinointia (Ltt 1994, 45). Vaikka ketjumarkkinointi olisi hyvin toteutettua, niin se ei riitä luomaan hyvää ketjukuvaa, mikäli kauppiain toiminta ketjumarkkinoinnin suhteen on heikotasoista (Vaittinen 1990, 75).

Aikaisempien tutkimusten mukaan ketjutoiminnan perusjalka on yhteinen ja sitouttava markkinointi. Se on onnistuessaan merkittävä henkisen sitoutumisen vahvistaja ja käytännössä ketjutoiminnan näkyvämpiä elementtejä sekä imagon kehittäjä.

Useista vastauksista ilmeni, että kauppiat tuntevat yksinäisyyttä tai turvattomuutta ilman ketjua tukea. Kauppiat uskovat, että ketjutoiminta voi taata kilpailukykyiset resurssit myös pienille kauppiaille ketjujen välisessä kilpailussa. Kauppiat ovat ketjun voimavara, heistä on pidettävä hyvää huolta ja luotava hyvä ketjun sisäinen toimintaympäristö.

Mannermaan (1993, 102) mukaan yrityksen tai kauppiain havaitessa kilpailukykynsä riittämättömäksi, se saattaa hakeutua yhteistyöryhmään parantaakseen kilpailukykyään olemassa olevilla markkinoilla. Yhteistyöryhmä pystyy toimimaan tehokkaasti niin kauan kuin sen jäsenet kokevat tarvitsevansa toisiaan ja toisten jäsenten yhteistoimintaa. Yhteistyöhakuisessa ryhmässä jäsenet sitoutuvat myös henkisesti ketjutoimintaan. Mikäli suurin osa ryhmän jäsenistä olettaa selviävänsä ilman yhteistyötä, todennäköisyys ketjutoiminnan onnistumiselle on todella pieni. Menestys haurastuttaa yhteistyötä, kun taas vaikeat taloudelliset ajat lisäävät sitä.

Tämä asia tuli vahvasti esiin kirjallisissa vastauksissa. Kauppiat haluavat tuntea olevansa ryhmän jäseniä ja toimia sen mukaisesti. Tätä pitäisi tuoda esiin kauppiaille ja käyttää ketjun voimavarana, etenkin puhuttaessa yhteisistä toiminnoista, jotka saattavat jakaa kauppiaiden mielipiteitä.

Kauppiat arvostavat positiivista ketjumerkkiä. Vaikka ketjulla olisi hyvä ketjumerkki joka on saatu aikaan hyvillä ketjun perustoiminnoilla, niin sitä on kehitettävä jatkuvasti. Siihen vaikuttavat merkittävästi markkinointi sekä ketjun sisäinen että ulkoinen toiminta. Se arvostus eri sidosryhmien välillä vaihtelee, mutta vahva ketjumerkki kestää myös pienet vastoinkäymiset.

Teorian mukaan ketjun saavuttaessa asiakkaiden keskuudessa luotettavan ja hyvän maineen, on ketju rakentanut suotuisan imagon, joka on sen suuri voimavara. Imago vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksen viestinnästä ja toiminnasta. Imago viestii odotuksista yhdessä mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön ja suusanallisen viestinnän kanssa. Yrityksen tai ketjun jolla on myönteinen imago, on helppo viestiä tehokkaasti ja markkinointiviestintä menee helpommin perille kohderyhmään.

Ketjutoimintaa voidaan kehittää kentältä kerättävän palautteen avulla. On tärkeää, että annettu palaute myös vaikuttaa ketjun toimintaan silloin kun on tarpeen. Kauppiaiden keskinäisen verkostoitumisen vaikutus on moninainen. Kauppiat tuntevat yhteenkuuluvaisuutta ja turvallisuutta hyvien kollegoiden seurassa. Voidaan vaihtaa kuulumisia ja saada kollegoilta apua oman kaupan toimintaan. Hyvä fyysinen yhteistyö vaikuttaa myös henkisesti kauppiaiden ja ketjun tilaan. Tämä tutkimuksen perusteella ketjutoiminnan merkitys on kauppiaille hyvin tärkeää. Yhdessä tekeminen, turvallinen ketju ja vaikuttamisen mahdollisuus merkitsevät kauppiaille paljon. Ketjutoiminnan voidaan sanoa olevan hyvä perusta kaupalle ja sen paikalliselle toiminnalle. On tärkeää, että kauppiat voivat säilyttää paikallisesti omat kasvonsa vaikka ovatkin ketjun jäseniä. Tämä korostuu etenkin heterogeenisissä ketjuissa.

Verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa Niemelän (2002, 118) mukaan mahdollistaa toiminnan kehittymisen, helpottaa ongelmienratkaisua ja parantaa kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla. Yritystoiminnan aloittaminen on helpompaa, mikäli on mahdollista saada tukea muilta kollegoilta. Riskienkin jakaminen on mahdollista sitoutuneessa verkostossa (Niemelä 2002, 118).

Tässäkin korostuu henkisen sitoutumisen merkitys niin kauppiaiden keskinäisessä suhteessa kuin kauppiaiden ja ketjun välisessä suhteessa. Tätä perustaa voidaan ylläpitää avoimella ja rehellisellä vuorovaikutuksella, jonka pitää näkyä myös ketjun päätöksissä.

Tutkimus osoitti, että mielipiteiden kuunteleminen on tärkeää. Vaihtoehtokysymysten lisänä olleet vapaaehtoiset kysymykset saivat kauppiaat vastaamaan aktiivisesti ja esiin tuli heidän halunsa tuoda omia mielipiteitä ketjun toimintaan. Mannermaa korostaa myös vaikuttamisen mahdollisuutta sitoutumisen vahvistajana.

11.1 Teorettinen Kontribuutio

Sitoutuminen nähdään ketjutoiminnan peruselementtinä. Se hyvän ketjutoiminnan lähtökohta, jolle voidaan rakentaa menestyksekkäs ketjukonsepti. Tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten lailla yhteisen ostotoiminnan ja markkinoinnin olevan ketjujen operatiivisen toiminnan tärkeimpiä osa-alueita. Kauton ja Lindblomin (2004, 114) mukaan ketjun ostotoiminta ja yhteistyö tavarantoimittajien kanssa muodostaa yhden keskeisimmistä ketjuliiketoiminnan operatiivisista osa-alueista. Aito asiakaslähtöinen ketjuliiketoiminta edellyttää, että ketjun ostotoiminnan lähtökohtana ovat asiakkuusprosessit ja markkinointi.

Tutkimus ei varsinaisesti tuonut esiin uusia osa-alueita, mutta vahvisti aiempien tutkimusten tuloksia ketjutoiminnan eduista ja kehitystarpeista. Mielenkiintoisena asiana voidaan mainita kauppiaan aseman ja mielipiteiden vaikutus ketjun kehitystarpeisiin. Tässä tutkimuksessa oli hieman yllättävää vahva sitoutumishalukkuus ja myös mielipiteiden ristiriitaisuus.

11.2 Manageriaalinen kontribuutio.

Tämäkin tutkimus todisti, että kehitettäessä toimintoja on jatkuvasti oltava ajan hermolla ja ylläpidettävä jatkuvaa tutkimusta muutoksista, mielipiteiden vaihtuvuudesta sekä toimintaympäristön muutoksista. Mitrosen (2002, 213) mukaan kauppiaan toimintamallissa yrittäjäyys on keskeinen lähtökohta, jossa on luonteenomaista muutosherkkyys nopea reagointi.

Monet tutkimukset todistavat yhteistyön ja hyvän me-hengen olevan avainasemassa ketjukonseptia rakennettaessa. Tsupari et al. (2003, s. 25) toteavat luottamuksen

voivan syntyä ainoastaan pitkäaikaiseen kokemukseen perustuen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksen rakentamisenvälineitä ovat myös avoin viestintä ja tietämyksen kokonaisvaltainen jakaminen. Luottamuksen syventäminen on pitkäkestoinen prosessi, joka tapahtuu osapuolten tuntemisen ja yhteisen tekemisen seurauksena. (Fiilin 2006, s. 10)

Tärkeä kysymys on, muistetaanko se aina vai johdetaanko ketjuja liikaa työpöydän äärestä kuuntelematta kentän ääntä ja seuraamatta mahdollisia muutoksia kentällä. Tärkeää on muistaa, että jokainen myymälä on oma kokonaisuus ja myymäläpäällikkö tai kauppias on yksilö, jolla on omat mielipiteensä ketjun toiminnasta ja kehityksestä. Heidän toiminta vaikuttaa paikalliseen ketjuilmeeseen merkittävästi. Tämäkin tutkimus todisti, että ketjun imago ei ole tärkeä vain asiakaskunnalle vaan sillä on suuri merkitys myös kauppiaille ja heidän toiminnalleen ketjussa.

11.3 Jatkotutkimuskohteet - mitä pitäisi tutkia tulevaisuudessa?

Työn empiriasta voisi tehdä laajemman kokonaisuuden lisäämällä kysymyksiä nyt poisjääneistä osa-alueista kuten koulutus, myymäläprofilointi ja kanta-asiakasedut. Kanta-asiakasmarkkinointi on tämän päivän avainsanoja myös ketjutoiminnassa. Sen syvällisempi tutkiminen olisi ensiarvoisen tärkeää tulevaisuudessa. Monet ketjut käyttävät Kauton ja Lindblomin (2004, 109) mukaan kanta-asiakasmarkkinointiohjelmia. Niiden tavoitteena on lisätä kanta-asiakkaiden määrää, ostouskollisuutta ja selvittää kuluttajien ostokäyttäytymistä.

Tärkeää olisi myös antaa sama painoarvo kaikille osa-alueille kysymysten määrän ja laadun suhteen. Tutkimusta voisi painottaa kvantitatiivisuuden puolelle mittaamalla erilaisia vertailulukuja kuten ostouskollisuutta euromääräisesti ja prosentuaalisesti. Tekemällä tämän tutkimuksen empirian aineistosta faktorianalyysi, saataisiin tarkempaa tietoa eri osa-alueiden vaikutuksista toisiinsa. Sen avulla voitaisiin tätä tutkimusta laajentaa merkittävästi. Uudella aineistolla voitaisiin tarkemmin määrittää erilaisten toimenpiteiden vaikutusta sitoutumiseen ja ketjun kehittämiseen.

Faktorianalyysin tarkoitus on tutkia muuttujien välisiä suhteita ja löytää näiden joukosta niitä yhdistäviä ulottuvuuksia eli faktoreita. Faktorianalyysiä käytetään yleisesti aineiston tiivistämiseksi tai yksinkertaistamiseksi. Faktorianalyysin tarkoitus on selittää korrelaatioita muuttujien joukossa. Faktorianalyysiä voidaan hyödyntää

muun muassa tutkittaessa erilaisia brandiin liittyviä tekijöitä, markkinoinnin segmentoinnissa tai yleisesti markkinointitutkimuksissa. (Malhotra ja Birks, 2003).

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin monesta näkökulmasta niin teoriassa kuin empiriassakin kauppiaan henkistä ja fyysistä sitoutumista. Olisi mielenkiintoista tutkia henkilökunnan sitoutumisen tasoa tarkemmin. Kauppias tekee suuret linjapäätökset, mutta henkilökunta operatiivisella toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi kaupan mielikuvaan asiakkaan näkökulmasta. Myös ketjun toiminta-ajatuksen tuominen myymälätasolle on paljon kiinni henkilökunnan sitoutumisesta. Liukkosen et al. (2006, 12) mukaan vahvan motivaation omaava henkilö yrittää enemmän kuin muut, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy enemmän ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin.

Mielenkiintoista oli huomata, että ketjuun liittymisen perusteena oli usein mainittu raha. Tutkimuksen perusteella kauppiaat eivät kokeneet saavuttaneensa merkittävästi taloudellista hyötyä ketjun kautta. Taloudellisen hyödyn mittaaminen on melko haastavaa kuten voimme tässä työssä esitetyn ketjutuloslaskelman perusteella huomata. Tiedyt luvut ovat helppo mitata, kuitenkin on olemassa sellaisia ketjun toimenpiteitä, jotka saattavat tuoda paljon lisämyyntiä ja kaupan arvostusta kuluttajien keskuudessa. Näitä asioita ei välttämättä havaita omassa toiminnassa. Tästä aihioista olisi hyvä syventää tutkimusta. Olisi hyvä tehdä tutkimus eri rautakauppa ketjuista sekä niiden sitouttamisen keinoista ja siitä tehdä yhteenveto koskien koko rautakauppa-alaa. Tämän jälkeen tutkimusta voisi laajentaa koskemaan myös eri toimialoja, koska monet lainalaisuudet toimivat samalla tavalla kaikissa ketjuissa. Suurimmat erot saattavat tulla yksiomisteisten ja kauppiasvetoisten ketjujen välillä.

Tutkimusta olisi helppo laajentaa koskemaan mitä tahansa rautakauppaketjua, koska ketjutoiminnan perusasiat on käsitelty teoriaosassa. Tutkimalla eri ketjut ja koostamalla näistä yksi tutkimus saataisiin rautakauppa-alalle koko toimialaa kehittävä tutkimus. Tällöin saataisiin myös kaikki eri ketjumuodot tutkimuksen piiriin. Onko tähän halukkuutta vai haluavatko ketjut kehittää itsenäisesti toimintaansa ja pitää kilpailutekijät omana tietonaan?

Tämä tutkimus kertoo itsenäisten kauppiaiden suhtautumisesta ketjutoimintaan. Näin ollen se soveltuu parhaiten Rautanet ja Rautia sekä franchising-kauppiaiden toiminnan kehittämiseen. Tutkittaessa yksiomisteisia ketjuja kauppiaiden näkemysten

tilalle pitäisi ottaa myymäläpäälliköiden näkemykset ketjun omistajien lisäksi. Mikäli tutkimusta laajennettaisiin eri toimialoille, silloin muuttujia tulisi lisää suurimpana toimialojen heterogeenisuus.

Tutkimuksessa yllätti kauppiaiden hyvä sitoutumisen taso vaikka kyseessä onkin melko kevyellä ketjuohjauksella toimiva ketju. Seuraava askel olisi tutkia sitoutumisen muutosherkkyyttä ja asennemuutoksia esimerkiksi vuoden välein. Ketjutoiminnassa on paljon muutosherkkiä osa-alueita kuten markkinoinnin laatu, tukkuliikkeen toiminta ja taloudelliset suhdanteet. Näillä on suuri vaikutus kauppiaan henkiseen mielitilaan. Voidaanko tänä päivänä tehtyyn tutkimukseen luottaa vielä vuodenkin päästä? Päivitetyt tutkimukset tai ketjutasolla palautteen keruu säännöllisin väliajoin on tärkeää ketjutoiminnan kehitystyötä tänä päivänä ja tulevaisuudessa kaikilla toimialoilla.

Toivon, että tämän tutkimuksen avulla voidaan luoda Rautanet-ketjulle uusi ketjutoiminnan kehittämisprojekti. Lähtötasona on ketjutoiminnan etujen ja haasteiden kartoittaminen tässä työssä esiin tulleiden asioiden avulla. Mitä lisäetuja voidaan saavuttaa tulevaisuudessa ja mikä on tilanne käytännössä vuonna 2014? Seuraava vaihe on tämän tutkimuksen jalkauttaminen sekä uuden kyselyn järjestäminen kirjallisesti kaikille ketjun jäsenille. Tutkimuksen tarkka analysointi on hyvin merkittävässä asemassa, koska siitä voidaan rakentaa työkalu ketjujohdolle toiminnan kehittämiseksi. Ketjujohdon on hyvä päivittää ketjustrategia tutkimustulokset huomioon ottaen. Strategian jalkauttamisessa on tärkeä osuus myös kauppiaiden sitouttamiselle. Toivon, että tästä tutkimuksesta olisi hyötyä Rautanet-ketjun kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

Fiilin, P.15.2.2006. Verkosto vaatii johtajan. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 20.2.2009]. Saatavissa:<<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1502200610-af76174f5d453a5a70c501c45faefb5b.pdf>

Finne, Sami. Kokkonen, Tuomas. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. WSOY.

Greenbaum, Steven. 2008. Communication key to fruitful franchise relations. Franchising world.

Grönroos, Christian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla.

Gummeson, Evert. 1995. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R.Liber-Hermods AB, Kristianstad.

Hallikas et al. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Metalliteollisuuden kustannus.

Helakorpi, Seppo. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. ISSN 1796-8283.

Hertsbergs, Jaana. 2003. Ketjutoiminta K-ryhmässä. K-kauppiasliitto.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Home, Niilo.1995. Kauppa 2000 – Eu-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-223.

Hukka, Matti. 2003. Erikoiskaupan ketjuuntuminen. Helia-luentomoniste.

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

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailuvia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kautto, Matti, Lindblom, Arto, Mitronen Lasse. 2007. Kaupan liiketoimintaosaaminen. HSE PRINT.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Kautto, Matti. Lindblom, Arto . 2005. Ketju – kaupan ketjuliiketoiminta. Otavan kirjapaino Oy; Keuruu.

Kautto, Matti. Lindblom, Arto. Mitronen, Lasse.2007. Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 01/2007

Kautto, Matti, Lindblom, Arto ja Mitronen, Lasse. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen, Gummerus kirjapaino Oy, Talentum Media Oy

Kirjavainen, Paula. Lähteenmäki, Satu. Salmela Hannu. 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Kirjavainen, Jaana. 2009. Näkemyksiä Salon kaupungin Internet-sivuston käytettävyydestä. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Salo: Turun ammattikorkeakoulu.

Korolainen, Hannu. 2001. Ketjussa toimivien pt-kauppojen kilpailukyky ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kulmala, Kari.2007. Rasi Ry

Kuusela Hannu. 1998. Markkinoinnin haaste: näkymätön näkyväksi. WSOY, Juva.

Laakso, Henri. 2005. Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen, Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. 1996. Developing and implementing supply chain partnerships. The International Journal and Logistics Management.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. 1999. Building successful logistics partnership. Journal of business logistics, vol. 20 nro 1

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lindblom, Arto. 2003. Vaihdamtasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6. Turku.

Lindblom, Arto. 2006. Arvoa tuottava kauppiasyrittäjäyys ketjuliiketoiminnassa. HSE PRINT.

Lindblom Arto, Olkkonen Rami, Mäkelä Vilja. 2009. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. Helsingin Kauppakorkean julkaisuja B-106. HSE PRINT.

Lindblom, Arto. 2010. Ketjuliiketoiminta kehittyy: kohti monikanavaista ketjuliiketoimintaa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

LTT.2003. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset suomessa. HeSE Print Oy.

Lotti, Leila. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY.

LTT. 1997. Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat. Sarja B 140. Yrjö Kotisalo, Pertti Kiuru. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.

LTT. 1994. Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Hakapaino Oy.

Malhotra, N. ja Birks, D. 2003. Marketing Research: An applied approach, 2. edition, Financial Times Press.

Mannermaa, Kari. 1981. Jakelujärjestelmät. WSOY

Mannermaa, Kari. 1993. K-kauppias kohden vuotta 2000 (kauppiasisännöiden anatomia). Toimittanut Heikki Nuutinen. Kauppiaitten kustannus.

Mitronen, Lasse. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen, tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Tampereen Yliopisto.

Mittilä, Tuula. 2000. Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra 1

Monson, Catherine. 2008. Establishing and maintaining an effective franchise relationship. Franchising world

Neilimo, Kari. 2006. Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 173–184. Kauppatieteellisen yhdistyksen julkaisuja. Jyväskylä.

Neilimo Kari. 2003. Palvelutyönantajat 6/2003

Niemelä, Seppo. 2002. Menestyvä yritysverkosto, Edita Prima Oy

Niilola, Kari. Pulkkinen, Matti. Riipinen, Toni. Leminen, Seppo. Kiuru, Pertti. 2003. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa. LTT-tutkimus Oy

Näsi, J. 2006. Liiketoimintaosaamista metsästävässä, liiketoimintamallit kiikareina. Teoksessa: Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 23–33. Kauppatieteellisen yhdistyksen julkaisuja. Jyväskylä.

Paulamäki, Jari, Helsinki school of the economics. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. HSE PRINT

Pöllänen, Jouni. 1999. Kanta-asiakasmarkkinointi. Ekonomisarja, WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruokolainen, Mervi. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Soronen Hannu Käyttäjäkokemuksen kvantitatiivinen analyysi 2005-2006 .OHJ-7600 Ihminen ja tekniikka –seminaari, luento 4.

Ståhlen & Laenno. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tsupari, P., Nissinen, T., Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II: Lisäarvoa luovat verkostot. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 30.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>>

Uusitalo, Outi ja Rökman, Maija. 2003. Vähittäiskaupan etabloitumisen vaikutukset kohdemaassa. LTA 1/03 P. 47–72.

Vaittinen, Markku. 1990. Kaupan kilpailukeinot. Weilin+Göös.

Walters, David. 1994. Retailing management: analysis, planning and control. Basingstoke; Macmillan

Vanhala, Toni. 2005. Kyselylomakkeet käytettävyytutkimuksessa. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Vesalainen, Jukka. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen, Metalliteollisuuden kustannus Oy

Vihma, Päivi. Talouselämä 26/2003

Virkkala, Seppo. 2002. Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana. Suomi ja muut pohjoismaat. Jyväskylän yliopisto. Chydenius-Instituutti. Kokkola.

Markkinointi&mainonta nro 33, 53, 2001

Markkinointi ja mainonta 38/2001

Talouselämä 36/2000

Talouselämä 26/2002

Talouselämä 36/2000

Talous Sanomat 6.5.2003

Taloustaito 2/2003

www.kampanja.net, juttu 2692

www.fsd.uta.fi

<https://tilastoapu.wordpress.com>