



**TOIMITTAJAYHTEISTYÖN INNOVATIIVISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MYYMÄLÄKONSEPTIEN KEHITTÄMISESSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2021

Jenni Vilo

Tarkastaja: Mika Immonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Jenni Vilo

Toimittajayhteistyön innovatiivisuuden hyödyntäminen päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

46 sivua, 3 kuvaa, 1 taulukko ja 4 liitettä

Tarkastaja: Mika Immonen

Avainsanat: Palveluhankinta, toimittajayhteistyö, innovatiivisuus, yhteiskehittäminen, myymäläpalvelut, päivittäistavarakauppa

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on luoda katsaus toimittajayhteistyön innovatiivisuuden hyödyntämisestä päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hankittujen myymäläpalvelujen yhteisen kehittämisen mahdollisuudet. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi suoritetaan kattava kirjallisuuskatsaus kohdistuen päivittäistavarakaupan toimialaan, palveluhankintoihin, toimittajayhteistyöhön, innovatiivisuuteen sekä yhteiskehittämiseen.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistona käytetään kahdelle kauppiasyrittäjälle sekä kahdelle palveluntoimittajalle tehtyjä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tiedonhankinnan strategioista hyödynnetään tapaustutkimusta ja aineiston analyysi toteutetaan sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että palveluhankinnoilla ja toimittajayhteistyöllä on merkittävä rooli päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehityksessä, mutta innovatiivisuuden ja yhteiskehittämisen ilmeneminen tässä kokonaisuudessa on vielä vähäistä. Toimijoiden välisessä yhteistyössä on havaittavissa innovointia edistäviä tekijöitä, mutta tekijät, kuten tiedonjaon puute, hidastavat yhteisesti kannattavan toiminnan kehittämistä. Yhteiskehittämisen nähdään kuitenkin tuovan merkittävää lisäarvoa ja se nähdään tulevaisuuden kehityskohteena.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Jenni Vilo

Exploiting the innovativeness of supplier collaboration in the development of store concepts in grocery retail

Bachelor's thesis

2021

46 pages, 3 figures, 1 table and 4 appendices

Examiner: Mika Immonen

Keywords: Service procurement, supplier collaboration, innovativeness, co-development, in-store services, grocery retail

The aim of this bachelor's thesis is to create an overview of the utilization of the innovativeness of supplier collaboration in the development of store concepts in grocery retail. The purpose of the study is to find out the possibilities of joint development of the purchased in-store services. In order to achieve the research goal, a comprehensive literature review is conducted focusing on grocery retail, service procurement, supplier collaboration, innovation and co-development.

The empirical part of the thesis is carried out as a qualitative study, in which semi-structured thematic interviews conducted for two retailer entrepreneurs and two service providers are used as the data of the study. The strategy of information acquisition is a case study and the analysis of the data is carried out using content analysis.

The results of the study showed that service procurement and supplier collaboration play an important role in the development of store concepts in grocery retail, but the manifestation of innovativeness and co-development in the whole is still limited. Factors promoting innovation can be seen in the collaboration between the actors, but factors such as the lack of information sharing slow down the development of jointly profitable operations. However, co-development is seen to bring a significant added value and is seen as a future development target.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
1.3	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimusote ja -aineisto	12
1.5	Tutkimuksen rakenne	13
2	Päivittäistavarakaupan toimiala	15
2.1	Toimialan muutos.....	16
2.2	Myymäläkonseptien kehitys.....	17
3	Palveluhankinnat ja yhteiskehittäminen	19
3.1	Palveluhankintojen piirteet.....	19
3.2	Palveluhankintaprosessi	20
3.3	Palvelujen yhteiskehittäminen	22
3.4	Palveluhankinnat ja innovointi päivittäistavaramyymälässä	24
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Aineiston keruu ja analyysi.....	28
5	Tutkimustulokset	30
5.1	Suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen päivittäistavarakaupan toimialalla ..	30
5.2	Palvelut ja niiden merkityksellisyys päivittäistavarakaupan toimialalla.....	32
5.3	Resurssit kehittämiseen	33
5.4	Yhteinen arvonluonti.....	35
5.5	Yhteistyössä toteutettujen palvelujen monitorointi.....	36
5.6	Palvelujen kehittämisen tulevaisuus	37
5.7	Palveluhankintojen ja yhteiskehittämisen rooli myymäläkonseptien kehittämisessä	38
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	41
6.1	Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	44
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1. Covid-19 pandemian vaikutus verkko-ostoihin

Liite 2. Ostot verkossa ja verkon ulkopuolella

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 4. Ristiintaulukointi

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Kuva 2. Palveluhankintaprosessi

Kuva 3. Tunnistetut palvelujen yhteiskehittämiseen vaikuttavat tekijät

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat

1 Johdanto

Tämä kandidaatintutkielma tutkii toimittajayhteistyön innovatiivisuuden hyödyntämistä päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitetään palveluhankintojen, toimittajayhteistyön ja innovatiivisuuden yhteyttä ja sen ilmenemistä päivittäistavarakaupan toimialalla. Tutkielman empiirisessä osuudessa hyödynnetään teemahaastatteluin kerättyä aineistoa, joka esittää suomalaisen päivittäistavaraoppaketjun kauppiaiden sekä palveluntoimittajien näkemyksiä palvelujen yhteiskehittämisestä ja resurssien kohdentamisesta myymäläpalveluihin. Tavoitteena on saada selville yhteiskehittämisen tila ja sen hyödyntämisen mahdollisuudet päivittäistavaramyymälän palveluhankinnassa.

Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos on johtanut yhä laajempaan yritysten omien toimintojen ulkoistamiseen ja yhä syvempien yhteistyösuhteiden muodostamiseen (McIvor 2000). Yrityksen sisäisiä toimintoja ulkoistetaan yhä enemmän yrityksille, jotka ovat erikoistuneet kyseisten toimintojen tuottamiseen. Palvelujen hankinta nähdäänkin merkittävänä kilpailukyvyn lähteenä sen mahdollistamien resurssien ansiosta. (Ellram, Tate & Billington 2004, 19-20.) Palveluhankinnoilla saavutettujen ulkopuolisten resurssien lisäksi huomionarvoista on sen mahdollistama yhteistyö ostajan ja palveluntoimittajan välillä. Merkityksellistä tässä toimittajayhteistyössä on sen edistävä vaikutus innovointiin (Cao & Zhang 2011; Kim, Lee & Lee 2019; Soosay, Hyland & Ferrer 2008), sillä innovointi nähdään menestymisen edellytyksenä tässä erittäin kilpailullisessa ympäristössä (Urbancova 2013). Palveluhankinnat mahdollistavat siis yhteistyön, jonka kautta mahdollistuu innovatiivinen lähestymistapa liiketoimintaan ja siten myös palvelujen yhteiskehittämiseen. Palvelujen yhteisellä kehittämisellä vastataan toimintaympäristön muutoksiin ja sen hyödyntäminen on ajankohtaista etenkin päivittäistavarakaupan toimialalla.

Päivittäistavarakaupan toimialan muutosta ajaa etenkin kuluttajien preferenssien muutos sekä digitaalinen muutos, mikä näyttäytyy yhä nopeamman ja vaivattomamman asioinnin arvostuksena. Covid-19 pandemian nähdään kiihdyttäneen tätä kuluttajakäyttäytymisen

muutosta (Hobbs 2020), minkä voidaankin nähdä heijastuvan erityisesti päivittäistavarakaupan myymäläpalveluihin, kuten hyllytyspalveluihin ja niiden kehittämiseen. Vähittäiskaupan mahdolliset muodot ovat laajentuneet merkittävästi asiakasrajapinnan muutosten sekä eri kanavien lisääntymisen myötä ja laadukkaan asiakaskokemuksen luonnin nähdäänkin edellyttävän myymälän perinteiset toiminnot ylittävää liiketoimintamallia (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy & Bridges 2011, 5-6). Thang ja Tan (2003, 199) ovat tunnistaneet juuri myymälän sisäiset palvelut ja sen ympäristön ominaisuuksiksi, joihin kaupan tulisi kohdistaa resursseja kilpailullisen aseman varmistamiseksi. Lisäksi päivittäistavarakaupan toimialalla tulisi Barilen, Polesen ja Sarnon (2018, 45) mukaan rakentaa verkostoja, jotka korostavat nimenomaan aineettomien resurssien jakamista. Aineettomia resursseja, kuten erityistä tietotaitoa (Coley, Lindemann & Wagner 2012, 613), jakamalla mahdollistetaan kehittämistä edistävä ympäristö.

Päivittäistavarakaupan alaan kohdistuvat muutosvoimat tuovat oleelliseksi palvelujen kehittämisen ja ulkopuoliset palveluihin erikoistuneet yritykset mahdollistavat tähän resursseja. Toiminnan tehokkuutta on pyritty lisäämään parantamalla muun muassa juuri myymäläympäristöä, ja vähittäiskauppioiden on nähty luottavan yhä enemmän yhteistyöhön toimittajien kanssa (Sorescu et al. 2011, 6-7). Kaipia ja Tanskanen (2003, 168) toteavat, että ulkoistusta lähestyttäessä vähittäiskauppioiden tulisi tunnistaa toiminnot, joihin markkinat tarjoavat tehokkaampaa toteutusta ja mahdollista lisäarvoa asiakkaille. Myymälöihin onkin hankittu palveluja kohdistuen muun muassa hyllysaatavuuteen (Chuang, Oliva & Liu 2016) sekä verkkokaupan kuljetuksiin (Rai, Verlinde, Macharis, Schoutteet & Vanhaverbeke 2019). Lisäksi digitaalinen kehitys on tuonut erilaisia asiakkaiden kosketuspintoja myymälöihin, joiden kehitykseen hyödynnetään myös yhteistyötä (Vannucci & Pantanto 2018). Yhdessä tuotetut palvelut mahdollistavat resurssien jaon, minkä voi nähdä mahdollistavan myös yhteisen kehittämisen. Aikaisemman tutkimuksen yhteiskehittämisestä voi kuitenkin nähdä olevan hyvin painottunutta teollisuuteen ja tuotekehitykseen (Fliess & Becker 2006, 30-32), miksi ilmiötä on merkityksellistä tutkia palvelujen ja kaupan alan kontekstissa. Tutkimuksen voidaan odottaa tarjoavan arvokasta tietoa palvelujen yhteiskehittämisestä alalla toimivien yritysten näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä. Tutkimuksella tavoitellaan syvempää ymmärrystä toimittajayhteistyöstä ja innovatiivisuudesta sekä tästä yhteydestä kohdistuen palveluhankintoihin päivittäistavarakaupan kontekstissa. Tarkasteltavana ovat päivittäistavaramyymälään hankitut palvelut. Tutkimus pyrkii luomaan yhteiskehittämisen mahdollisuuksista selkeän kokonaisuuden, joka kattaa yhteistyön molemminpuoliset näkökulmat. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu aukko kohdistuen palveluhankintojen tutkimukseen (Ellram et al. 2004) sekä tarve toimittajayhteistyön molemminpuolisten näkökulmien huomioivaan tutkimukseen (Kim, Park, Ryoo & Park 2010). Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tunnistettu tarve lisätutkimukselle yhteiskehittämisestä eri toimialoilla ja eri näkökulmista (Oinonen & Jalkala 2015) sekä yrityksen resurssien ja innovoinnin yhteydestä (Julienti, Bakar & Ahmad 2010). Aiemman tutkimustiedon kartoituksessa ilmeni myös ketjutason näkemyksen korostuminen toimialan tutkimuksessa. Tutkimuksella pyritään täydentämään tätä aukkoa.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi on määriteltävä tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat ja rajaavat tutkimusta tavoiteltuun suuntaan. Tutkimuksella saavutettuja tuloksia voidaan luonnehtia suoranaيسina vastauksina näihin määriteltyihin kysymyksiin, minkä johdosta kysymysten asettelu nähdään merkittävänä vaiheena tehokkaan ja merkityksellisen aineiston keruussa (Mantzoukas 2008, 372). Seuraavaksi esitetään tutkimusta ohjaamaan asetetut tutkimuskysymykset.

Päätutkimuskysymys:

Kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä?

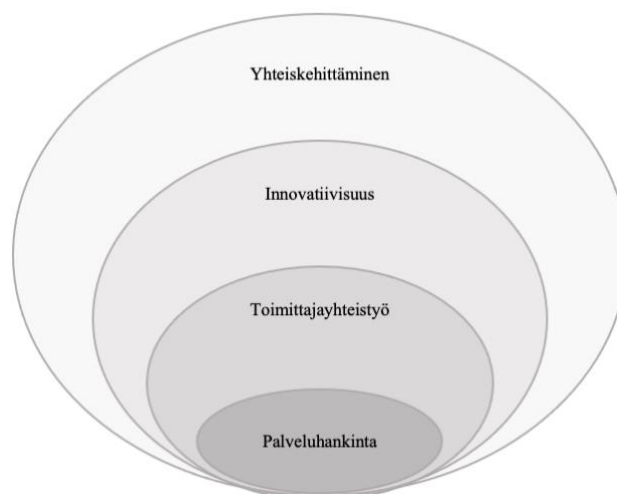
Alatutkimuskysymykset:

1. *Kuinka määritetään yhteiskehittämisen resurssit?*
2. *Millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä palvelujen yhteiskehittämisellä saavutetaan?*
3. *Miten yhteistyössä toteutettuja palveluja seurataan ja kehitetään?*

Päätutkimuskysymyksellä keskitytään tutkimaan toimittajayhteistyön innovatiivisuuden synnyttämiä mahdollisuuksia palvelujen yhteiskehittämiseen. Jotta tutkimuksella onnistutaan vastaamaan perusteellisesti tähän asetettuun päätutkimuskysymykseen, on laadittu avustavat, yksityiskohtaisempaa tietoa antavat alatutkimuskysymykset. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä tarkastellaan yhteiskehittämisen resursseja. Kysymyksellä on tarkoitus saada luotua perusta tämän innovatiivisuuden mahdollistamiseksi. Toisella alatutkimuskysymyksellä syvennyttään palvelujen yhteiskehittämisen tuomiin hyötyihin. Yhteiskehittämisen tuomia hyötyjä on ehdotettu tutkittavaksi myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Frow, Nenonen, Payne & Storbacka 2015). Tämän on tarkoitus johdattaa yhteiskehittämisen motiiveihin ja näin perustella sen hyödyntämistä palveluhankinnoissa. Kolmas alatutkimuskysymys keskittyy yhteistyössä toteutettujen palvelujen seurannan ja kehittämisen keinoihin. Kysymyksen tavoitteena on syventää ymmärrystä niin toimijoiden itsenäisistä kuin yhteisistäkin toimista, joilla taataan yhteistyön innovatiivisuuden menestyminen ja näin myös sen jatkuvuus.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoria pohjautuu palveluhankintoihin, toimittajayhteistyöhön, innovatiivisuuteen sekä yhteiskehittämiseen perustuvaan aiempaan kirjallisuuteen ja tieteelliseen tutkimukseen. Tämän teorian pohjalta on luotu teoreettinen viitekehys (Kuva 1) hahmottamaan tutkimuksen kokonaisuutta ja käsitteiden yhteyttä.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoria esitetään teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ja tarkoituksena on luoda selkeää katsaus palvelujen yhteiskehittämiseen. Teoria rakentuu palveluhankinnan ympärille ja etenee toimittajayhteistyön ja innovatiivisuuden tarkastelusta yhteiskehittämiseen. Osio sisältää teorian yhteyden päivittäistavarakaupan toimialaan tutkimuksen tavoitteen mukaisesti.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen rajaus on oleellista tutkimuksen täsmällisyyden kannalta. Tutkimus rajautuu sekä maantieteellisesti että toimialakohtaisesti. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu tapaustutkimuksella haastatteleamalla suomalaisen päivittäistavarakauppaketjun kauppiaita sekä palveluntoimittajia ja näin tutkimus rajautuu paikallisesti päivittäistavarakaupan toimialaan. Kyseinen rajaus on johdettu tarkastellen maakohtaisia eroavaisuuksia ja eri toimialojen palveluportfolioita, minkä tavoitteena on ollut saavuttaa tutkimukselle mieleinen tarkkuus. Tämän lisäksi tutkimus kohdistuu myymälätason palveluhankintoihin eli tutkittavana ovat vain palveluntoimittajalta hankitut myymäläpalvelut. Palveluhankintaprosessi on oleellista esittää yhteistyön taustalla olevan kuvion hahmottamiseksi, mutta tutkimukselle keskeisin tieto kohdistuu palveluhankintojen piirteisiin ja olemukseen päivittäistavaramyymälässä. Tutkimuksessa yhteistyö on rajattu koskemaan ainoastaan toimittajayhteistyötä sen innovatiivisen yhteyden vuoksi.

Asetetut rajaukset on nähty välttämättöminä tutkimuksen tarkkuuden kannalta. Rajaukset johtavat siihen, että tutkimuksen tulokset rakentuvat tutkimukseen osallistuvien toimijoiden näkemyksistä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan yleistää tutkimuksen tuloksia, vaan syventää ymmärrystä ja tarjota ajankohtaista tutkimusta mahdollisesti tätä hyödyntäville yrityksille. Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä on johdettu tutkimuksen keskeiset käsitteet, joiden määrittelemine ennen aiheen syvempää käsittelyä on nähty tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleellisena. Käsitteet esitetään seuraavaksi.

Palveluhankinta

Palveluhankinta määritellään palvelun ostona yritysten välisessä suhteessa (Sampson & Spring 2012, 4). Kun yritys ulkoistaa toimintojaan, tulee ulkoistetuista toiminnoista ostopalveluita (Ellram & Tate 2015, 64). Palvelut voidaan määritellä prosesseiksi, joissa palveluntarjoaja soveltaa erikoistunutta pätevyyttään asiakkaan eduksi (Vargo & Lusch 2004). Palvelujen oston lähtökohdaksi onkin esitetty juuri resurssien ja menetelmien hankinta kyvykkäiltä toimittajilta (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 9).

Toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyötä käsitellään tässä tutkimuksessa ostajan ja palveluntoimittajan välisenä yhteistyösuhteena. Håkansson ja Snehota (1995, 25) kuvaavat yhteistyötä prosessin ja keskinäisen riippuvuuden yhdistelmäksi, joka avaa mahdollisuuden luoda uutta yhdistyneiden resurssien myötä. Perustana toimittajayhteistyölle voidaan nähdä siis sen mahdollistamat edut, jotka ilman yhteistyötä olisivat saavuttamattomissa (Simatupang & Sridharan 2002, 19). Toimittajayhteistyössä korostuu kommunikaation, luottamuksen ja sitoutumisen merkitys sekä suhteen pitkäaikaisuus (Ellram & Edis 1996).

Innovatiivisuus

Tässä tutkimuksessa innovatiivisuutta käsitellään organisaation tasolla. Innovatiivisuus nähdään suuntauksena uusien toimintatapojen omaksumiseen, mikä mahdollistaa muun muassa markkinoiden muutoksiin vastaamisen (Lumpkin & Dess 1996, 143). Innovatiivisuus on hyvin sidoksissa yrityksen kulttuuriin ja sen ilmentyminen edellyttää muun muassa oppimisen, tuen ja yhteistyön sekä osallistavan päätöksenteon painottumista toiminnassa (Hurley & Hult 1998, 44).

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen on määritelty ilmenevän kahden tai useamman yrityksen välisessä suhteessa silloin kun tavoitteena on uuden palvelun, tuotteen tai teknologian kehittäminen. Yhteiskehittäminen nähdään tehokkaaksi tavaksi liiketoimintamallin uudistamiseen ja

innovoinnin edistämiseen. (Chesbrough & Schwartz 2007, 55.) Yhteiskehittämisen nähdään mahdollistavan myös jo olemassa olevan prosessin kehittämisen (Schiele 2006) sekä kilpailukykyisten ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen (Tsou, Chen & Yu 2019, 1612).

Yhteinen arvonluonti

Yhteinen arvonluonti voidaan määritellä yhteisenä ongelmanratkaisuna. Tämä voidaan kuvata yhteistoiminnalliseksi prosessiksi, jossa toimittajan ja asiakkaan resurssit integroituvat. Toimittaja soveltaa prosessiin erikoistuneita taitojaan sekä menetelmiään ja asiakas tuo prosessiin muun muassa tietämyksensä. Tämän yhteistyön päämääränä on luoda optimaalinen käyttöarvo, jolla tarkoitetaan parhainta mahdollista tasapainoa saavutettavissa olevan käyttöarvon ja vaadittujen uhrausten välillä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 17.) Macdonald, Wilson, Martinez ja Toossi (2011, 671) määrittelevät käyttöarvon (engl. value-in-use) asiakkaan tavoitteena tai päämääränä, joka saavutetaan palvelun kautta.

1.4 Tutkimusote ja -aineisto

Tutkimuksen lähestymistapa vaikuttaa olennaisesti tutkimuksella saavutettuun sisältöön sekä sen mahdollistamiin johtopäätöksiin. Lähestymistavan tulisi heijastaa asetettujen tutkimuskysymysten luonnetta. (Plante, Kiernan & Betts 1994.) Tutkimuskysymysten kuvailevan luonteen perusteella tutkimusotteeksi on valikoitunut kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Menetelmälle on ominaista keskittyä yksittäisiin tapauksiin ja tutkittavien henkilöiden näkökulmiin tarkasteltavan ilmiön ymmärtämiseksi (Puusa & Juuti 2020, 73). Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuren tutkimusyksiköiden joukon ja tilastollisen argumentaatiotavan hyödyntäminen ei ole tarpeen tai edes mahdollista (Alasuutari 2011, 31), mikä pätee tässä tutkimuksessa. Tiedonhankinnan strategioista hyödynnetään tapaus- eli casetutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa valittua tapausta, kuten yrityksen prosessia tai toimintoa, ja tutkittavat tapaukset voivat vaihdella yksilötasoisesta toimialatasoiseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 101-103). Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi sen yritys näkökulman vuoksi, sillä tutkimuksen aineisto kerätään päivittäistavarakaupan toimijoilta ja päivittäistavarakaupalle

palveluita toimittavilta yrityksiltä. Tutkimuksen tapauksena on yritys ja kyseessä on monitapaustutkimus, sillä tutkittavia yrityksiä on neljä.

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutetaan haastatteluilla, minkä lähtökohtana on ollut luotettavan tiedon kerryttäminen kohdistuen tutkielman tutkimusongelmaan. Haastattelulajina käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin ja haastatteluissa keskeisinä elementteinä ovat ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48). Aineiston analyysi toteutetaan sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysilla keskitytään tekstin merkitysten etsimiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110) ja tämän voidaan nähdä tukevan myös tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Rakenteeltaan tutkimus on jakautunut kuuteen päälukuun. Johdannossa taustoitetaan käsiteltävää aihetta ja esitellään tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus johdattaa tutkimuksen tavoitteisiin ja näihin tavoitteisiin perustuviin tutkimuskysymyksiin. Johdannossa esitetään teoreettinen viitekehys, tutkimuksen rajaukset sekä keskeisimmät käsitteet. Lisäksi tutkimuksen tutkimusotetta ja -aineistoa lähestytään jo johdannossa. Tutkimuksen toinen luku käsittelee päivittäistavarakaupan toimialaa. Luvussa käsitellään tarkemmin toimialan muutosta sekä myymäläkonseptien kehitystä. Luvun tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, miksi tutkimus suuntautuu juuri päivittäistavarakaupan toimialaan. Kolmannessa luvussa käsitellään palveluhankintojen piirteitä ja prosessia sekä palvelujen yhteiskehittämistä. Luvun tavoitteena on selkeyttää palveluhankintojen taustalla olevaa kompleksisuutta sekä yhteiskehittämisen edellyttämiä resursseja ja sen hyödyntämisen motiiveja. Lisäksi luku sisältää ajankohtaisen katsauksen tästä yhteydestä päivittäistavarakaupan toimialalla. Neljännessä luvussa lähestytään tutkimuksen toteutusta ja esitetään aineiston keruu ja analyysi. Viides luku esittää tutkimuksen tulokset teemoittain sekä palveluhankintojen ja yhteiskehittämisen roolin myymäläkonseptien kehittämisessä.

Kuudennessa luvussa tutkimus tiivistyy yhteenvedoon ja johtopäätöksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Päivittäistavarakaupan toimiala

Päivittäistavarakaupan toimiala on päivittäistavaroiden myyntiin perustuva vähittäiskaupan alatoimiala. Päivittäistavaroiksi määritellään elintarvikkeet, teknokemian ja päivittäiskosmetiikan tuotteet sekä tupakkatuotteet. Lisäksi kodin paperit ja lehdet luokitellaan tähän kategoriaan. Tätä kokonaisuutta myyvä päivittäistavarakauppa määritellään marketmyymäläksi ja marketmyymälöiden lisäksi päivittäistavaroiden vähittäiskauppaa harjoittavat elintarvikkeiden erikoismyymälät, halpahalli-, kauppahalli- ja huoltoasemamyymälät. Vuonna 2020 Suomen päivittäistavaramyynti on ollut arvoltaan 20,2 miljardia euroa ja tästä noin 80 prosenttia koostuu elintarvikkeiden myynnistä. (Päivittäistavarakauppa ry 2021, 5-6.) Koko vähittäiskaupan liikevaihdosta päivittäistavarakaupan osuus on ollut 52,7 prosenttia vuonna 2019 (Suomen virallinen tilasto 2021). Päivittäistavarakaupan toimiala on sijoittunut yhteiskuntavastuun näkökulmasta korkealle muun muassa sen tarjoaman työllisyyden, toteuttamien investointien ja kantaman ympäristövastuun myötä (Päivittäistavarakauppa ry 2021, 4).

Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa päivittäistavarakaupan toimialalle ominaisina piirteinä pidetään ketjuuntumista sekä toimintojen, kuten hankinnan ja logistiikan, keskittymistä, mikä heijastaa tehokkuuden keskeisyyttä kilpailukeinona. (Päivittäistavarakauppa ry 2021, 6.) Suomessa keskittymisaste on nähtävissä vuoden 2020 markkinakatsauksessa, jossa kaksi suurinta ryhmittymää, S-ryhmä ja K-ryhmä, hallitsevat päivittäistavarakaupan markkinoita yhdessä yli 80 prosentin osuudella. (Päivittäistavarakauppa ry 2021, 9.) Ketjuuntumisen on tunnistettu tuovan muun muassa markkinointi- ja suurtuotantoetuja sekä etuja tukitoimintojen, kuten tilausjärjestelmien, muodossa. Etujen on esitetty mahdollistavan muun muassa kauppiaasyrittäjien keskittymisen olennaiseen. (Kautto & Lindblom 2005, 16-17.) Tämä näkökulma on keskeinen tutkielmalle kauppiasvetoisen ketjun tarkastelun vuoksi. Ketjuuntumisen voidaan nähdä vapauttavan resursseja muun muassa asiakasarvon kehittämiseen, mitä voidaan lähestyä juuri palvelujen kehittämisen kautta. Päivittäistavarakauppaan ja etenkin sen palvelumalleihin kohdistuvat muutokset tuovat jatkuvan kehittämistarpeen, johon kauppiaille on mahdollisuus vastata niin itsenäisen

toiminnan kuin yhteistyönkin kautta. Päivittäistavarakaupan muutosta sekä myymäläkonseptien kehitystä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

2.1 Toimialan muutos

Kaupan liiketoimintalogiikka on muuttunut tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseen, tietointensiiviseen sekä verkostoja hyödyntävään toimintalogiikkaan, jossa osaavalla johdolla ja henkilöstöllä on keskeinen merkitys (Kuusela & Neilimo 2010, 22). Toimintaympäristön muutoksella on tähän merkittävä vaikutus ja etenkin päivittäistavarakaupan toimintaympäristön muutos on ollut selkeää ja nopeaa. Markkinatutkimusyritys Nielsen on ennustanut Euroopan 2020-luvun päivittäistavarakaupan muutosvoimiksi muun muassa vuorovaikutteisen kuluttamisen sekä nopeuden ja personoinnin arvostuksen, tiedon lisääntymisen sekä kasvun kohdistuen verkkokauppaan ja oman kaupan merkkeihin (Päivittäistavarakauppa ry 2020, 8). Muutosta voidaan nähdä ohjaavan ennen kaikkea kuluttajakäyttäytymisen muutos, jossa kuluttajien tarpeet muuttuvat ja odotukset kasvavat jatkuvasti. On kuitenkin havaittavissa, että päivittäistavarakauppa on reagoinut tähän muutokseen. Kurjenoja (2020) esittää palveluihin kohdistuvan asiakastyytyväisyysindeksin, jonka mukaan päivittäistavarakaupan palvelukokemusta pidetään palvelualojen parhaimpana ja päivittäistavarakaupan asiakastyytyväisyys on vuosien 2018-2020 aikana noussut tutkittavista aloista eniten. Asiakasarvon luonti on siis selvästi huomioitu ja tavoiteltu liiketoiminnassa ja myymäläkonseptien kehittämisen voidaan nähdä edistävän tätä arvonluontia.

Kulutuskäyttäytymisen muutos linkittyy vahvasti digitalisaatioon, jonka vaikutus on kasvava päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristössä. Digitalisaatio perustuu asioiden ja prosessien digitalisointiin ja tämä digitalisoituminen mahdollistaa uusien toimintatapojen hyödyntämisen muuttaen samanaikaisesti niin kuluttajien, yritysten kuin koko markkinoidenkin toimintaa (Ilmarinen & Koskela 2015, 34-35). Agrawal ja Narain (2018, 5) korostavat toimintojen digitalisoinnin edistävän yhteistyötä ja kommunikaatiota toimitusketjussa sekä esittävät digitaalisten toimitusketjujen hyötyjä, kuten varastotason optimoinnin, joustavuuden parantamisen, kysynnän paremman ymmärtämisen ja näin

kilpailukyvyyn ylläpitämisen. Suomen päivittäistavarakaupassa tämä näkyy verkkokaupan kasvuna sekä lisääntyvänä tekoälyn hyödyntämisenä niin myymälöissä kuin koko toimitusketjun hallinnassa. Tässä muutoksessa palveluntoimittajien kyvykkyydet nousevat esiin.

Kuluttajakäyttäytymisen ja digitalisaation lisäksi on huomioitava edelleen merkittävästi vaikuttava Covid-19 pandemia ja sen vaikutukset päivittäistavarakaupan toimialaan. Pandemian vaikutuksista Hobbs (2020) esittää etenkin kysyntä- ja tarjontahäiriöiden ilmentymisen. Häiriöiden ilmentymistä on havainnointu muun muassa paniikkiostamisen ja jakeluverkostojen kautta sekä myös kysynnän kautta, kun kysyntä on siirtynyt ravintoloista ruokakauppasektorille (Hobbs 2020). Nämä häiriöt ovat olleet nähtävissä myös Suomen päivittäistavarakaupan toimialalla. Lisäksi tilastoportaali Statistan tilastotiedosta (Liite 1) ilmenee, että normaaleihin olosuhteisiin verrattuna, pandemia on muuttanut ostokäyttäytymistä verkkokaupassa tuoden uudeksi ostetuimmaksi kategoriaksi päivittäistavaraostokset. Hobbs (2020, 174) näkeekin ruoan verkkokaupan kasvun ja paikallisen suosimisen mahdollisina pitkäaikaisvaikutuksina kuluttamiseen. Kurjenoja (2021, 6) esittää pandemian kasvattaneen päivittäistavarakaupan vähittäismyyntiä ja havainnoi tätä päivittäistavarakaupan vuoden 2020 liikevaihdolla, joka oli koko 2000-luvun korkein. Pandemia on korostanut entisestään päivittäistavarakaupan palvelujen tehokkuuden merkitystä ja keskeisintä toimintoa saada oikea määrä myyviä tuotteita kuluttajien saataville.

2.2 Myymäläkonseptien kehitys

Myymäläkonseptien kehityksen voi nähdä kohdistuvan niin myymälöiden laajuuteen kuin palvelutarjoomaankin. Suomessa suurilla myymälöillä on vahva asema, mikä voidaan johtaa myymälän laajuuden tuomasta kustannustehokkuudesta (Päivittäistavarakauppa ry 2021, 6). Päivittäistavarakauppa ry (2021, 6) havainnoi päivittäistavaramyymälöiden pinta-alan ja lukumäärän muutosta Nielsenin tutkimuksella, mistä on havaittavissa myymälöiden pinta-alan kasvu ja lukumäärän huomattava lasku 2000-luvulla. Lisäksi Statistan tilastotiedosta (Liite 2) voidaan havaita Suomessa esiintyvä fyysisten myymälöiden preferointi. Tästä

voidaan johtaa yhä laajemman palvelutarjooman syntyminen ja myymäläkonseptin kehittäminen toimintaympäristön muutokset huomioiden.

Kaupan toimintamallien kehityksessä on nähtävissä monikanavaisuus, jolla tarkoitetaan verkkoliiketoiminnan ja olemassa olevan liiketoiminnan yhdistämistä sekä asiakkaan ja kaupan välistä viestintää erilaisten kanavien kautta (Kuusela & Neilimo 2010, 132, 136). Hübner, Kuhn ja Wollenburg (2016) tuovat esiin muun muassa ”tilaa ja nouda” -palvelun (engl. Click & Collect), mikä mahdollistaa verkkokaupan kautta tilattujen tuotteiden noutamisen myymälästä tai erillisestä noutopisteestä. Sopadjieva, Dholakia ja Benjamin (2017, 4) esittävät digitaalisen ja fyysisen myymälän yhdistelmän tarjoavan kuluttajille saumattoman ja monikanavaisen kokemuksen. Tämän voi nähdä ohjaavan resursseja eri kanavien palveluihin.

Monikanavaisuuden lisäksi yhä enemmän huomiota on saanut myymälän visuaalisuus, kuten myymälän ulkoasu ja tuotesijoittelu, ja sillä on tunnistettu olevan merkittävä vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen (Soomro, Kaimkhani & Iqbal 2017). Myös Maggioni (2016) on todennut tutkimuksessaan, että asiointiin päivittäistavaramyymälässä vaikuttaa merkittävästi siisteys, järjestys, valikoiman saatavuus ja monipuolisuus sekä koettu vastine rahalle. Merkittävänä nähdään myös kätevyys, nopeus ja helppous (Maggioni 2016). Bäckström ja Johansson (2006) ovat tuoneet kuluttajan näkemyksen lisäksi vähittäiskauppiiaan näkemyksen esiin myymälän ympäristöstä. Tutkimuksessa korostuu samoja tekijöitä kuin Maggionin (2016) tutkimuksessa, mutta lisäksi henkilöstön merkitys nousee vahvasti esiin. Henkilöstön merkittävyys on korostunut kuitenkin pääosin kuluttajien näkökulmasta ja se on saanut vähemmän huomiota vähittäiskauppiailta. Vähittäiskauppiat ovat painottaneet muun muassa asiakaskokemuksen rakentamista innovoinnin kautta. (Bäckström & Johansson 2006.) Innovoinnin voidaan nähdä johtaneen kehitykseen kohti elämyksellisyyttä ja tästä esimerkkinä Ham, Lee, Koo, Kim, Moon ja Han (2021) esittävät muun muassa päivittäistavaramyymälän ja ravintolan symbioosin (engl. Grocerant) ilmentymisen. Myymälän ulkoasulla, toimivuudella ja henkilöstöllä on siis merkittävä vaikutus asiointiin ja palvelujen kehittämisen voidaan nähdä siirtyvän kohti kokonaisvaltaisen kokemuksen luontia.

3 Palveluhankinnat ja yhteiskehittäminen

Yritysten hankinnoissa on korostunut yhä enemmän palvelut sekä hankittujen palvelujen suora yhteys ostajayrityksen esittämään arvolupaukseen. Palveluhankinnat mahdollistavat integroituja ratkaisuja ja näin ulkopuolisten kyvykkyyksien hyödyntämisen tehokkuuden edistämiseksi. (Weele 2009, 89-90.) Ellram et al. (2004, 28) esittävät palveluhankintojen ensisijaiseksi syyksi juuri taloudellisen tehokkuuden saavuttamisen. Kuitenkin huomionarvoista on sen yhä laajemmin tunnustettu strateginen merkittävyys. Hofmann, Brunner ja Holschbach (2020, 443) painottavat palveluhankintojen strategista merkittävyyttä ja arvon luontia kustannussäästöjen sijasta. Tämän arvonluonnin on esitetty mahdollistuvan ainutlaatuisella resurssien ja kyvykkyyksien yhdistelmällä (Kähkönen & Lintukangas 2012, 73), jonka voi nähdä mahdollistuvan juuri palveluhankintojen ja sen tuoman yhteistyön kautta. Huomionarvoista yhteistyössä on etenkin se, että sen on todettu parantavan kykyä jatkuvaan innovointiin (Soosay et al. 2008). Myös Poissonnier (2017, 2) esittää, että innovointi ei tapahdu yksin, vaan yritysten tulisi toteuttaa innovointia kumppaneiden, erityisesti yrityksen toimittajien kanssa. Lusch, Vargo & O'Brien (2007, 9) toteavat olevan epärealistista, että yritys pysyisi staattisena arvolupauksissaan tai tarjoamissaan palveluissa ja täten etenkin palveluinnovaatioiden keskeisyys on korostunut. Tämän voi nähdä johtavan juuri yhteiskehittämisen konsepteihin. Seuraavat kappaleet käsittelevät palveluhankintoja ja yhteiskehittämistä sekä tämän kokonaisuuden yhteyttä päivittäistavarakaupan toimialaan.

3.1 Palveluhankintojen piirteet

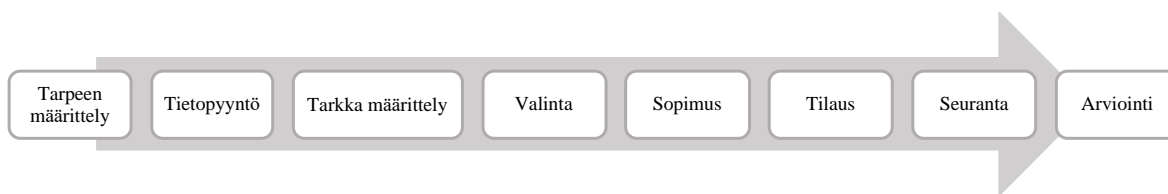
Palveluhankintojen piirteinä nähdään muun muassa yhteistyöllisyys, vuorovaikutuksellisuus sekä uniikkisuus, joka johdetaan erilaisten ihmisten välisestä tiedon, asiantuntemuksen ja kapasiteetin vaihdosta (Weele 2009, 91-93). Piirteeksi koetaan myös laadun arvioinnin vaikeus palvelujen aineettoman luonteen (Jackson, Neidell & Lunsford 1995, 101) sekä ihmiskeskeisen luonteen (Ellram et al. 2004, 18) vuoksi. Palveluhankintoihin yhdistetään myös palveluun erikoistuneen toimittajan mahdollistamat skaalaedut. Tämän rinnalla nousevat kuitenkin myös kustannukset muun muassa palvelutasohallinnan sekä valvonnan

myötä. Palvelutoimitusketjussa tulisikin pyrkiä sen näkyvyyden edistämiseen liiketoimintojen ohjauksen, kuten jatkuvan suorituskyvyn mittauksen kautta, jotta niin näkyvät kuin piilevätkin kustannukset tunnistettaisiin. (Ellram et al. 2004, 28-30.)

Palveluhankintoja on luokiteltu muun muassa palvelujen käytön (Wynstra, Axelsson & van der Valk 2006) sekä niiden kriittisyyden ja painottumisen mukaan (Fitzsimmons, Noh & Thies 1998). Wynstra et al. (2006) jakavat ostettavat palvelut käytön mukaan neljään eri kategoriaan. Se, miten ostajayritys käyttää palvelua, vaikuttaa eri tavoitteiden korostumiseen ja näin myös vaadittuun vuorovaikutukseen (Wynstra et al. 2006, 491). Fitzsimmons et al. (1998) taas luokittelevat palvelut kuusisolaiseen matriisiin sen mukaan, miten tärkeänä palvelu koetaan ja mihin palvelun nähdään kohdistuvan: omaisuuteen, ihmisiin vai prosesseihin. Luokittelut nostavat esiin palvelujen elementtien merkityksen ja niiden vaikutuksen hankinnan optimaaliseen toteuttamiseen. Tämän voi nähdä vaikuttavan oleellisesti myös kehittämiseen.

3.2 Palveluhankintaprosessi

Palvelujen hankinnan on tunnistettu olevan monimutkaisempi prosessi verrattuna aineellisten hyödykkeiden hankintaan. Toimittajan arvioinnin, palvelun määrittämisen sekä sen valvomisen nähdään olevan haasteellisempaa juuri palvelun aineettomuuden vuoksi. (Fitzsimmons et al. 1998, 371.) Voidaan havaita, että palvelujen kompleksisuus sekä aukko palveluhankintojen tutkimuksessa on johtanut tuotokeskeiseen hankintaprosessin määrittelyyn. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) kuvaavat palveluhankintaprosessin pohjautuen Van Weelen (2005) esittämään malliin, jota he ovat laajentaneet tietopyynnön sekä yksityiskohtaisen määrittelyn vaiheilla. Laajennetulla mallilla vastataan palvelun määrittämisen ongelmaan osallistamalla toimittajat hankintaprosessiin jo alkuvaiheessa, mikä mahdollistaa palvelun yhteisen määrittelyn ja kehittämisen (van der Valk & Rozemeijer 2009, 7). Tämän yhteisen kehittämisen näkökulman vuoksi on mielekästä ottaa kyseinen malli tutkielmassa tarkasteluun. Palveluhankintaprosessin vaiheet on esitetty alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Palveluhankintaprosessi (mukaillen van der Valk & Rozemeijer 2009; Van Weele 2005)

Palveluhankintaprosessi esitetään tässä tutkielmassa pääpiirteittäin keskittyen vaiheisiin, jotka nähdään keskeisenä yhteiskehittämisen näkökulmasta. Prosessi alkaa tarpeen määrittelystä, jonka jälkeen toimittajia lähestytään tietopyynnöin. Tämä vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa eri ratkaisujen vertailun sekä toimittajien asiantuntemuksen ja innovatiivisuuden hyödyntämisen palvelun tarkkaan määrittelyyn. Vaiheessa vaikutetaan palvelutasosopimuksen (engl. Service Level Agreement, SLA) ja sen suorituskyvyn mittareiden (engl. Key Performance Indicator, KPI) määrittämiseen yhteisesti, jolloin odotukset ja arvonluonnin vastuut ostajan ja toimittajan välillä täsmentyvät. Vaihe mahdollistaa myös ostajan ja toimittajan keskinäisen sopivuuden tarkastelun muun muassa asenteisiin ja prosesseihin kohdistuen. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 6-7.)

Palveluhankinnan tarkan määrittelyn jälkeen sopiva toimittaja valitaan ja siirrytään sopimusvaiheeseen. Vaiheessa merkittävää on toimittajan odotettu suorituskyky ja sen yhteinen ymmärtäminen, sillä varsinaisen tulos on havaittavissa vasta palvelun toimittamisen jälkeen. Palvelun hinnoitteluun on hyödynnettävissä hinnoittelumalleja, jotka Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 75-79) ryhmittelevät resurssipohjaisiin, suoritepohjaisiin ja arvopohjaisiin malleihin sekä näiden yhdistelmiin. Resurssipohjaisilla malleilla hinnoittelu määräytyy käytettyjen resurssien, kuten tuntien tai palvelua tuottavien henkilöiden lukumäärän, mukaisesti. Resursseihin perustuva hinnoittelu ei kuitenkaan kannusta toimintojen kehittämiseen, sillä tehostamisen nähdään johtavan tällöin vain katteen pienenemiseen. Suorite- eli transaktiopohjaisten mallien hinnoittelu perustuu palveluntoimittajan toteuttamien suoritteiden määrään ja näin mallissa korostuu tehokkuuteen ohjaava vaikutus. Mallin kustannustaso määrittyy volyyminvaihtelun seurauksena. Arvopohjaisia malleja taas kuvataan hinnoittelukomponenteiksi, jotka sitouttavat hinnan palvelun tuottamaan hyötyyn.

Sovellettava hinnoittelumalli voidaan määrittää niin ostajan kuin palveluntoimittajankin toimesta sovitun menettelyn mukaisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-79.)

Sopimusvaiheen jälkeen siirrytään palvelun toimittamiseen, jota johtaa sen seuranta sekä arviointi. Day ja Barksdale (1994, 48) esittävät alkuvaiheen suorituskyvyn arvioinnin kohdistuvan ensisijaisesti palvelun toimitusprosessiin sekä ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen. Huomionarvoista on myös arviointikriteerien sekä odotusten mahdollinen muuttuminen ja kehittyminen muun muassa ostajan kokemuksen karttuessa (Day ja Barksdale 1994, 48). Tämän voidaankin nähdä olevan oleellista etenkin pitkäaikaisen yhteistyön kontekstissa. Palvelujen arvioinnin päämääräksi Haensel ja Hofmann (2018, 1195) ovat esittäneet laadun kehittämisen, kulujen pienentämisen sekä luotettavan palvelun varmistamisen. Vuorovaikutus ja tavoitteiden yhteinen ymmärrys korostuvat siis prosessin jokaisessa vaiheessa.

3.3 Palvelujen yhteiskehittäminen

Arvoketjujen hajaantuminen, ydinkyvykkyyksiin keskittyminen ja innovatiivisten ratkaisujen kasvava tarve ovat johtaneet yritykset lähestymään erilaisten ratkaisujen kehittämistä yhteistyön kautta (Deck & Strom 2002, 47). Tätä tukee se, että mahdollisuuksien erilaisten ratkaisujen löytämiseen ja niiden implementointiin on todettu kasvavan luotujen suhteiden myötä (Jahre, Gadde, Håkansson, Harrison & Persson 2006, 111). Yhteistyötä hyödynnetään yhä enemmän toimitusketjuissa ja sen kautta mahdollistuu resurssien, riskien ja yhteisten tavoitteiden jakaminen (Soosay et al. 2008, 160-161). Yhteiskehittämisen mahdollistajana voidaan siis nähdä ostajan ja toimittajan välinen suhde ja kumppanuuden tarjoamat niin aineettomat kuin aineellisetkin resurssit.

Jahre et al. (2006, 52) kuvaavat ostajan ja toimittajan välisen suhteen jo itsessään merkittäväksi voimavaraksi sen tarjoamien resurssien, kuten tietotaidon ja kokemusten, johdosta. Näiden resurssien saavuttaminen kuitenkin edellyttää suhteen rakentamista ja ylläpitämistä, mikä vaatii yritykseltä resursseja. Jahre et al. (2006, 50-51) kuvaavat suhteen

suurena investointina, mikä vaatii mukautumista, osallistumista ja suhteen myötä syntyvän verkoston hallintaa. Yritysten välisessä yhteiskehittämisessä yhteistyön toisena osapuolena on usein asiakas, sillä yhteiskehittämisen nähdään edistävän juuri asiakkaan tarpeen tunnistamista ja ratkaisemista (Oinonen, Ritala, Jalkala & Blomqvist 2018, 103). Merkityksellistä tässä on etenkin tämän toimittajayhteistyön syvyys, jota muun muassa Fossas-Olalla, Lopez-Sanchez ja Minguela-Rata (2010, 3494) ovat mitanneet tiedonvaihdon, teknisen yhteistyön ja keskinäisen riippuvuuden kautta. Toimittajayhteistyön syvyyden on todettu korreloivan positiivisesti innovatiivisuuden kanssa, mikä näkyy muun muassa suuntauksena uusien toimintatapojen omaksumiseen (Fossas-Olalla et al. 2010). Lisäksi pitkän yhteistyön historian, luottamuksen ja sitoutumisen sekä toimittajan osallisuuden muihin samanaikaisiin yhteistöihin nähdään edistävän innovointia (Schiele 2006, 929). Myös Fossas-Olalla et al. (2010, 3494) korostavat yhteistyössä merkittävänä tekijänä luottamusta ja etenkin luottamusta siihen, ettei yhteistyö ja sen myötä resurssien jakaminen johda haavoittuvaisuuteen vaan se nähtäisiin osana arvonluontia.

Yhteistyösuhteen lisäksi yhteiskehittämisen edellytyksiä voidaan lähestyä Fliessin ja Beckerin (2006) esittämän yhteiskehittämisen prosessin kautta, joka on toteutettu palveluketjuanalyysia (engl. Service Blueprint) hyödyntäen. Bitner, Ostrom ja Morgan (2008, 67) kuvaavat palveluketjuanalyysia asiakaslähtöiseksi lähestymistavaksi palveluinnovaatioihin ja palvelujen kehittämiseen, mitä hyödyntäen palveluprosessi on mahdollista visualisoida. Fliessin ja Beckerin (2006) yhteiskehittämisen prosessissa korostuu selkeästi määriteltyjen tavoitteiden, vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen merkitys. Merkityksellisenä nähdään myös asianomaisten keskinäinen tuntemus, toimintojen koordinointi sekä yhteisesti sovitut tapaamis- ja raportointikäytännöt. Lisäksi keskeisinä toimintoina ilmenee erinäisten laskelmien ja arviointien tuottaminen. Tämän lisäksi hyödyllisenä nähdään loppuasiakkaiden osallistaminen, joiden kokemusta voitaisiin hyödyntää kehittämiseen. Prosessin loppuvaiheessa palvelun logistiset toiminnot sekä seurantaan hyödynnetyt menetelmät tulisi olla yhteisesti määritellyt ja kehittämisen tulisi jatkua muun muassa henkilöstön koulutuksella. (Fliess & Becker 2006, 34-39.) On kuitenkin huomioitava, että innovoinnin on mahdollista ilmentyä myös yhteisen työn aikana ilman organisoitua tutkimus- ja kehitystyötä (Schiele 2006, 926). Yhteiskehittämisen menestystekijöiksi Fliess ja Becker (2006, 41) esittävät luottamuksen, jatkuvan

kommunikaation sekä oikea-aikaisten päätösten toteutumisen. Tämän saavuttaminen vaatii panosta kaikilta prosessiin osallistujilta ja luottamusta molemminpuolisten hyötyjen saavuttamisesta.

Yhteiskehittämisen on tunnistettu tuovan yritykselle monenlaisia hyötyjä. Yksi merkittävä hyöty on yhteiskehittämisen positiivinen vaikutus innovaatio- ja tutkimuskykyyn (Tsou et al. 2019). Yhteiskehittämisen on myös esitetty laajentavan yrityksen tietopohjaa ja kehittävän yrityksen kykyä uuden tiedon soveltamiseen (Tsou et al. 2019, 1612). Yhteiskehittämisen voi nähdä myös mahdollistavan yhteisen arvonaluonnin, joka Vargon, Maglion ja Akakan (2008) mukaan mahdollistuu suhteen osapuolien resurssien ja kompetenssien integroinnin myötä. Tämä integraatio mahdollistaa yrityksen kilpailukykyyn kehittämisen muun muassa kustannusten vähentämisen sekä laadun parantumisen myötä (Fliess & Becker 2006). Yhteiskehittämisen voidaan siis nähdä mahdollistavan huomattavia hyötyjä ja sen hyödyntäminen tuo mahdollisuuksia, joita ei mahdollisesti ilman yhteistyötä olisi lähestytty tai edes ajateltu. Kirjallisuudessa on kuitenkin tunnistettu myös ongelmallisia tekijöitä, kuten yhteiskehittämisen kompleksisuus ja hallinnan vaikeus (von Corswant & Tunälv 2002, 258-259) sekä ongelmia kohdistuen muun muassa rajalliseen tiedonkulkuun tiedon suojelun vuoksi ja opportunistiseen käyttäytymiseen (Oinonen et al. 2018, 104). Oinonen et al. (2018, 104) toteavat, että ilman tiedon jakamista ja tiedon integrointia ei ole mahdollista saavuttaa molemmille osapuolille kannattavia tavoitteita. Opportunismilla viitataan oman edun tavoitteluun (Rindfleisch & Heide 1997, 31).

3.4 Palveluhankinnat ja innovointi päivittäistavaramyymälässä

Päivittäistavarakaupan tuotevalikoima on usein saatavilla myös useista muista myymälöistä, mikä johtaa siihen, ettei vain tuotevalikoimaan keskittyminen todennäköisesti tuo pitkäaikaista kilpailuetua. Toiminnassa ei tulisi siis keskittyä vain myytäviin tuotteisiin, vaan ennen kaikkea tapoihin, joilla tuotteita myydään. Täten voidaan johtaa palvelujen ja innovoinnin merkityksellisyys vähittäiskaupalle. (Sorescu et al. 2011, 5.) Onkin nähtävissä, että vähittäiskaupassa on siirrytty yhä strategisempaan lähestymistapaan, mikä on johtanut palvelujen tuotannon arviointiin. Palveluja, jotka sisältävät toimintoja oman

erityisosaamisen ulkopuolelta, ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Palvelujen ostamisella on tavoiteltu suurempaa lisäarvoa ja tämä on ollut nähtävissä etenkin kaupan logistissa toiminnoissa. (Krafft & Mantrala 2010, 74.) Vähittäismyymälöissä on hyödynnetty toimintoja kuten palveluntoimittajan suorittamaa varastonohjausta sekä varastointi- ja kuljetuspalveluja (Krafft & Mantrala 2010, 374). Lisäksi myymäläpalveluja, kuten leipomo- ja kahvilapalveluja, hankitaan myymälöihin (Krafft & Mantrala 2010, 74). Huomionarvoista on myös se, että sähköinen kaupankäynti on mahdollistanut muun muassa markkinointiprosessien sekä asiakkaiden tilaus- ja maksuprosessien digitalisoinnin, jonka kehitykseen ja toteutukseen hyödynnetään ulkopuolisia yrityksiä (Perdikaki, Peng & Heim 2015, 1794). Verkkoliiketoimintaan ulkoistamisen nähdään tuovan hyötyjä kuten joustavuutta investointien, infrastruktuurin ja henkilöstön suhteen (Rai et al. 2019, 275).

Lisäksi myymälöihin hankitaan muun muassa menekinedistämispalveluja (Emberson, Storey, Godsell & Harrison 2006). Myymälän menestystekijöiksi onkin esitetty toiminnan korkea suoritustaso ja laatu, mikä heijastuu muun muassa juuri tuotteiden saatavuuteen sekä myymälän siisteyteen (Kautto & Lindblom 2004, 79-80). Lisäksi Kautto ja Lindblom (2004, 105) esittävät, että myymälän tilanhallinnan ei tulisi perustua vain taloudellisiin tekijöihin vaan myös kokonaisuuden houkuttelevuuteen. Tavararyhmillä tulisi olla hyvä visuaalinen hahmotettavuus ja sen edistäminen edellyttää kuluttajien ostokäyttäytymisen ja katseella hahmottamisen ymmärtämistä (Kautto & Lindblom 2004, 105). Digitaalinen kehitys on tuonut myymälässä tapahtuvan käyttäytymisen tutkimiseen monenlaisia palveluja, kuten esimerkiksi lämpökameroiden hyödyntämisen (Dogan & Öztaysi 2018, 614).

Muutokset ovat johtaneet innovaatiivisuuden omaksumiseen vähittäiskaupan alalla (Krafft & Mantrala 2010, 18). Hristov ja Reynolds (2015) ovat tutkineet kaupan alan käsityksiä ja käytäntöjä innovointiin kohdistuen. Tutkimus tuo ilmi sen, että innovaatio-termiä vierastetaan kaupan alalla. Innovointi nähdään muun muassa muutoksena ja jatkuvana kehittämisenä. Tutkimuksen mukaan kaupan alan innovointia on kahdenlaista: käyttäytymiskohtaista ja tuloskohtaista. Käyttäytymiskohtainen innovointi yhdistetään muun muassa uusiin toimitusketjumalleihin ja tuloskohtaiset innovoinnit taas esimerkiksi uusiin tuotteisiin, palveluihin tai toimintatapoihin. Tutkimuksesta ilmenee, että kaupan alan

innovoinnista merkittävimpanä nähdään juuri asiakaskohtaiset innovaatiot, kuten myymäläpalveluihin ja myymälämuotoon kohdistuvat innovaatiot. Nämä näkyvät ja asiakaslähtöiset innovaatiot ilmenivät tutkimuksessa erittäin merkityksellisinä vähittäiskauppiaille, sillä kyseiset innovaatiot nähtiin merkittävinä vaikuttajina kasvuun ja markkinoilla erilaistumiseen. Innovaatioihin osallistettiin aktiivisesti myös ulkopuolisia ostajia ja toimittajia. (Hristov & Reynolds 2015, 132, 137.) Tutkimuksesta ilmenee, että kaupan alalla innovointia toteutetaan hyvin erilaisilla tavoilla.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tapausten pieni määrä ja mahdollisimman perusteellinen analysointi (Eskola & Suoranta 1998, 14) sekä keskittyminen tutkittavien henkilöiden näkökulmiin (Puusa & Juuti 2020, 73). Tämä tukee tutkimuksen toteutusta, sillä tavoitteena on perusteellisen analyysin toteutus yhteiskehittämisestä ja toimijoiden näkemyksistä sen hyödyntämisestä. Puusan ja Juutin (2020, 10) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaista ja rikasta tietoa, jota hankitaan henkilöiltä luonnollisista ympäristöistään. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluin kauppiasyrittäjiltä sekä myymäläpalvelujen tuottajilta. Tapaustutkimus mahdollistaa realistisen ympäristön monimutkaistenkin ilmiöiden tutkimiselle (Koskinen et al. 2005, 102).

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka mahdollistaa ennalta asetettujen teemojen hyödyntämisen sekä tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82). Teemahaastattelut mahdollistavat siis tutkimukseen osallistuvien toimijoiden näkemysten ja merkitysten selkeän esiintuonnin ja täten myös tutkimuksen tavoitteisiin täsmällisesti vastaavan aineiston. Laadullisen tutkielman laadukkuuteen vaikuttaa merkittävästi sen eksaktius, johon juurikin haastatteluilla voidaan vaikuttaa niin niiden tavoitellun sisällön kuin analysoinninkin puolesta (Tracy 2010, 841). Etenkin haastateltavien valinnan voidaan nähdä vaikuttavan tähän tavoiteltuun sisältöön ja tämä on huomioitu huolellisella taustatutkimuksella.

Aineiston analysointi toteutetaan sisällönanalyysimenetelmällä. Menetelmällä on tarkoitus pelkistää aineistoa tiivistäen ja teemoja hyödyntäen (Puusa & Juuti 2020, 144). Teemoittelun merkitykseksi Saldaña (2011, 108-111) nostaa aineiston ilmeisimpien asioiden tiivistämisen ja yhteyksien hahmottamisen. Sisällönanalyysi mahdollistaa systemaattisen ja objektiivisen tekstianalyysin, jonka tavoitteena on luoda tutkittavasta ilmiöstä selkeä ja tiivis kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Sisällönanalyysillä tavoitellaan siis olennaisten

asiayhteyksien havaitsemista, mikä mahdollistaa tutkimukselle mielekkäiden johtopäätöksien esittämisen.

4.1 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen aineiston keräys kohdistettiin päivittäistavarakaupan kauppiasyrityksiin sekä päivittäistavaramyymälään palveluita toimittaviin yrityksiin. Ennen haastateltaviin lähestymistä suoritettiin tutkimus tutkimuksen kohteena olevien yritysten palvelujen hankinnasta sekä tarjonnasta yritysten verkkosivuja hyödyntäen. Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla viikkojen 42 ja 43 aikana ja tiedusteltiin kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen. Haastattelupyyntöön vastasi myöntävästi neljä yritystä, joista kaksi edustavat palvelujen ostajapuolta ja kaksi palvelujen toimittajapuolta. Tietosuoja-asetuksen mukaisesti haastateltavien suoria tunnistetietoja ei esitetä tutkielmassa. Haastateltavat on esitetty tutkimukselle merkittävien tiedoin alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat

Yritys (ostaja/palveluntoimittaja)	Yrityksen kuvaus	Haastateltava	Haastateltavan rooli
Ostaja	Päivittäistavarakauppa	A	Kauppiasyrittäjä
Ostaja	Päivittäistavarakauppa	B	Kauppiasyrittäjä
Palveluntoimittaja	Vähittäiskaupan ja teollisuuden palvelut	C	Johtaja
Palveluntoimittaja	Vähittäiskaupan ja teollisuuden palvelut	D	Johtaja

Palvelujen hankinnan näkökulmaa edustavat kaksi kauppiasyrittäjää ja heidät esitetään ostajana A ja ostajana B. Molemmilla kauppiailta on vuosien kokemus alalta. Palvelujen toimittajien näkökulmaa edustavat kaksi johtajaa vähittäiskaupan ja teollisuuden palveluja tarjoavista yrityksistä ja heidät esitetään tutkielmassa toimittajana C ja toimittajana D. Myös molemmat toimittajat ovat kerryttäneet vuosien kokemuksen päivittäistavarakaupan palvelujen tuottamisesta. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluilla ei keskitytä toimijoiden tiettyihin toimittajayhteistyösuhteisiin vaan kokonaisvaltaiseen näkemykseen yhteisestä toiminnasta ja kehittämisestä. Täten tutkimus ei ota kantaa siihen onko tutkimukseen osallistuvilla yrityksillä keskinäistä yhteistyötä.

Haastateltaville lähetettiin muutamaa päivää ennen haastatteluja ennalta laaditut haastattelukysymykset (Liite 3), jotta haastateltavien olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Tutkimuksen haastattelurunko on pyritty laatimaan mahdollisimman täsmälliseksi tutkimuksen tavoitteeseen peilaten ja laadittujen 16 kysymyksen asettelussa on huomioitu sekä ostaja- että toimittajapuoli. Haastattelun teemoja olivat palveluhankinnat, resurssit, arvonluonti ja monitorointi, joita käsiteltiin yhteiskehittämisen kontekstissa. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Microsoft Teams -verkkosovelluksen välityksellä viikkojen 44 ja 45 aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 30-40 minuutin välillä. Haastatteluissa edettiin laaditun haastattelurungon mukaisesti ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin mikäli kysymyksillä koettiin olevan tutkimuksen merkityksellisyyttä lisäävä vaikutus. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja haastattelujen jälkeen toteutettiin sanatarkka litterointi tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen.

Puhtaaksi kirjoitetut haastattelut analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Puusa ja Juuti (2020, 144) esittävät sisällönanalyysin vaiheiksi aineistoon tutustumisen, aineiston pelkistämisen, aineiston teemoittelun ja tulkinnan. Aineiston analyysiprosessi aloitettiin aineistoon tutustumalla. Tämä tarkoitti aineiston lukemista useaan otteeseen ja jokaisen yksittäisen tapauksen huolellista läpikäyntiä ennen yhtenäistä tarkastelua. Tämän jälkeen aineiston alkuperäisilmauksia pelkistettiin ja haastateltavien vastaukset yhdistettiin haastattelukysymysten alle, millä tavoiteltiin selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Näin aineiston yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tutkiminen saatiin mielekkääksi. Analyysin teemoittelu johti kuuteen tutkimusongelmaa valaisevaan teemaan: 1) Suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen päivittäistavarakaupan toimialalla, 2) Palvelut ja niiden merkityksellisyys päivittäistavarakaupan toimialalla, 3) Resurssit kehittämiseen, 4) Yhteinen arvonluonti, 5) Yhteistyössä toteutettujen palvelujen monitorointi ja 6) Palvelujen kehittämisen tulevaisuus. Tutkimuksen lopuksi laadittiin ristiintaulukointi (Liite 4), jolla havainnoidaan tutkimuskysymysten, haastattelukysymysten ja teemojen yhteyttä toisiinsa.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset kerätystä aineistosta. Tutkimustulokset ovat rakentuneet analysoimalla kauppiaasyrittäjien sekä palveluntoimittajien näkemyksiä kohdistuen myymäläpalvelujen yhteiskehittämiseen. Haastattelukysymykset on esitetty liitteissä (Liite 3). Tämä empiirinen osuus mahdollistaa realistisen ympäristön palvelujen yhteiskehittämisen tarkasteluun ja havainnoi sen hyödyntämisen tilaa suomalaisen päivittäistavarakaupan toimialalla. Tutkimustulokset esitetään analyysissa nousseiden teemojen mukaisesti.

5.1 Suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen päivittäistavarakaupan toimialalla

Yksi aineistosta esiin noussut teema oli suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen päivittäistavarakaupan toimialalla. Suhtautumisessa on nähtävissä vaihtelua niin ostajien kuin toimittajienkin puolelta. Ostaja A:n yrityksessä suhtaudutaan yhteiskehittämiseen palveluntoimittajien kanssa ”yllättävän negatiivisesti”. Ostaja A tuo esiin riskin siitä, että yhteistyön toinen osapuoli lähtee toimimaan ja hyötymään kehitystyöstä itsenäisesti. Tämä on johtanut muun muassa salassapitosopimusten käyttöön ulkopuolisten yritysten kanssa toteutettavissa kehitysprojekteissa. Projektien salassapito on osaltaan estänyt innovatiivisten yhteistöiden esiintuonnin tässä tutkimuksessa. Lisäksi ostaja A esittää innovatiivisten palveluntoimittajien löytämisen sekä tarjottujen palvelujen tason todistamisen haasteelliseksi. Hän kuitenkin nostaa esiin innovatiivisten yhteistöiden hyödyntämisen ja näkee etenkin Covid-19 pandemian korostaneen palveluntoimittajien kyvykkyyksiä ja osaamista muun muassa myymäläympäristön virusten huomiointiin kohdistuen. Ostaja B:n yritys suhtautuu yhteiskehittämiseen avoimesti ja yhteistyön koetaan tuovan hyödyllistä uutta näkökulmaa asioihin. Ostaja B näkee kaupan tarjoavan alustan erilaisten ratkaisujen kokeiluun.

”Relevantti kysymys on, että mistä sä löydät palveluntuottajan tai yhteistyökumppanin tai jonkun, joka osaisi oikealla tieteellisellä tasolla ja kokemustasolla tuoda jotain uutta tähän pelikenttään.” – Ostaja A

Toimittaja C:n yrityksessä suhtaudutaan yhteiskehittämiseen myönteisesti. Hän kuitenkin esittää haasteena sen, että Suomen päivittäistavarakauppa koostuu käytännössä kolmesta ketjusta. Haasteena on nähty myös kauppojen sulkeutuneisuus kohdistuen ulkopuolisiin palveluntarjoajiin. Toimittaja C nostaa esiin myös yhteistyön toisen osapuolen kehittämishalukkuuden vaihtelun: *”Siellä on hyvin erilaisia kauppiaita laidasta laitaan.”* Osaa kumppaneista kuvataan hyvinkin innovatiivisiksi, keiden kanssa asioita on viety eteenpäin, mutta osan nähdään tyytyvän olemassa olevaan malliin. Haasteena nähdään myös ideoiden vienti eteenpäin.

”Kaupalle on hirveen vaikee esitellä uusia asioita ja saada niitä ymmärtämään, että asiat voi tehdä toisin. Se ei ihan heti uppoa kaikkialle. Se on ehkä se isoin juttu.” – Toimittaja C

Toimittaja D toteaa, että yhteiskehittämistä pitäisi viedä eteenpäin ja että yhteiskehittämisen tulisi olla *”tulevaisuuden aito kiinnostuksen kohde”*. Haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että tällä hetkellä yhteiskehittämistä ei juurikaan tapahdu. Toimittaja D esittää yhteiskehittämisen haasteeksi sen, että kehitystoiminta useampien toimijoiden kanssa johtaa helposti toimijoiden väliseen *”taisteluun”*, jossa kuluttaja unohdetaan.

”Vähintäänkin kun siihen [yhteiskehittämiseen] tulee kolmas osapuoli, yksi niistä kolmesta on, jos nyt ei ihan riiston uhri, niin se jää kyllä aika hyvin syrjään. Se on varmasti pakko alkaa kehittää semmosessa isommassa ringissä. Kilpailu kuitenkin lisääntyy koko ajan [- -] Mun mielestä se kohtaa liian paljon kilpailua ja siinä ei katota kokonaisuuksia.” – Toimittaja D

Yhteiskehittämisen malleista kysyttäessä ilmeni, että ostaja A:n yrityksessä prosessi aloitetaan perusteellisella markkinakartoituksella ja projektit ovat noin vuodesta kolmeen kestäviä. Ostaja A näkee projektin lopputuloksen merkittävämpänä kuin itse prosessin. Tämä on kokemusta siitä, kun toteutetut *”täydelliset”* prosessit ovat johtaneet epäonnistumiseen. Myös toimittajapuolella nousee esiin, ettei tiettyä rakennetta

yhteiskehittämiseen ole. Merkittävimpänä nähdään asiakkaan tarpeet ja niistä keskusteleminen. Toimittaja D:n yrityksessä toteutetaan säännöllisiä asiakaspalavereja, mutta toteaa kehittämisasioiden nousevan usein esiin vasta ongelmatilanteessa. Toimittaja C nostaa tässä esiin vertauksen logistiikka-alaan, jossa hänen kokemuksensa mukaan toimintaa kehitetään jatkuvasti ja käydään erilaisilla asiakkaiden kanssa asioita läpi. Hän toteaa kanssakäymisen olevan hyvin erilaista kaupan alalla verrattuna tähän ja näkee, että etenkin myymälätasolla aikajänne suunnitelmiin on usein lyhyempi.

5.2 Palvelut ja niiden merkityksellisyys päivittäistavarakaupan toimialalla

Yhdeksi keskeiseksi teemaksi nousi palvelut ja niiden merkityksellisyys päivittäistavarakaupan toimialalla. Ostajapuoli näkee yhteistyön palveluntoimittajien kanssa merkittävänä. Palvelujen hankinnassa esiin nousee oman ammattitaidon riittämättömyys, halu erottua markkinoilla sekä palvelujen tuottama lisäarvo. Ongelmana nähdään kuitenkin tasapainoilu siinä, ettei asiakashinta muodostu liian kalliiksi. Palveluhankinnassa merkittävänä koetaan juuri palveluntarjoajan osaaminen, mutta palveluhenkilöstön tasossa on ollut nähtävissä vaihtelua. Ostaja B kuvaa koetun heikon tason ”*enemmän haitaksi kuin hyödyksi*”. Molemmat ostajat esittävät merkittävimpänä hankittuna palveluna teollisten kuormien purkamisen hyllyyn. Esiin nousevat myös konsultti- ja mainostoimistojen palvelut, markkinointiin ja myymäläympäristön suunnitteluun kohdistuvat palvelut sekä kuljetuspalvelut verkkokauppatoiminnan myötä. Hankituissa palveluissa on nähtävissä myös pitkäaikaisuutta. Esimerkiksi ostaja A:n yrityksessä teollisten kuormien purun on tuottanut ulkopuolinen yritys jo yli kymmenen vuoden ajan.

”Me ajatellaan niin, että pystytäänkö me tekemään itse ja jos me lähtökohtaisesti pystytään se tekemään itse, niin me ei kyllä oteta ketään siihen. Me katotaan, että tarvitaanko me tohon toi toinen yritys, jotta me saavutetaan joku tietty taso, tietty toiminta, mikä meidän pitäisi asiakkaalle täällä tarjota. Ja kolmas mitä me katotaan, että onko meillä rahaa siihen.” – Ostaja A

Toimittajapuoli näkee yhteistyön päivittäistavarakaupan toimijoiden kanssa myös merkittävänä ja isona kasvualueena, mutta havaittavissa on kuitenkin resurssien painottuminen muuhun liiketoimintaan. Toimittajapuolen yrityksissä liikevaihdollisesti merkittävien päivittäistavarakaupan toimijoille tuotettava palvelu on hyllytyspalvelu. Hyllytyspalveluun yhdistetään myös tietotekniikan hyödyntäminen, työvuorosuunnittelu ja hävikinhallinta. Lisäksi tuotetaan palveluita kuten verkkokauppakeräilyä sekä kameravalvontaa. Toimittaja D painottaa, että pyrkimyksenä on myydä kokonaispalvelua asiakkaalle. Kuitenkin palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä on nähtävissä ongelmakohtia. Toimittaja C esittää esimerkkinä tähän kameravalvonnan, jolla mahdollistetaan ihmisten liikkumisen seuraaminen muun muassa palvelutiskeillä. Ongelmana tässä nähdään kuitenkin se, että ”*kaupat hukkuvat tietoon*”. Kaupoilla on jo ennakoon valtava määrä tietoa ja tämän datan kasaaminen ja yhdistäminen nähdään hankalaksi prosessiksi. Palvelujen tarjonnan merkittävimmäksi kasvualueeksi nousee teknologia.

5.3 Resurssit kehittämiseen

Haastateltavilta tiedusteltiin palvelujen kehittämiseen käytettävistä resursseista, mikä nosti esiin merkittävän eroavaisuuden ostajien ja toimittajien välillä. Ostajapuolella ilmenee kehittämiseen käytettävien resurssien paljous, kun taas toimittajapuolella nousee esiin niiden heikkous. Ostaja A mainitsee kehittämiseen, kuten erilaisiin projekteihin ja tutkimuksiin, käytettyjen resurssien olevan vuositasolla satoja tuhansia euroja. Myös ostaja B toteaa kehittämisen olevan jatkuvaa ja korostaa kuukausittaista henkilökunnan osallistamista. Haastateltavilta kysyttiin myös tapaamisiin käytettävistä resursseista. Ostaja A:n yrityksessä toimittajia tavataan joka viikko, kun taas ostaja B:n yrityksessä muutaman kerran vuodessa. Ostaja B nostaa kuitenkin esiin aktiivisuuden heidän puoleltaan, mikäli koetaan tarvetta toiminnan parantamiseen. Vaikuttavana tekijänä tähän nostetaan myös toimittajien kehittämishalukkuus.

”Me ollaan tavallaan organisoiduttu siten, että tulevaisuuteen katsominen ja sen tutkiminen on pysyvä osa meidän organisaation toimintaa.” – Ostaja A

Toimittajapuolella kehitystoimintaa kuvataan heikoksi. Toimittaja C esittää ideointiin riittävän resursseja, mutta prosessissa eteneminen nähdään haasteellisena. Myös toimittaja D:n yrityksessä kehittämiseen käytetään vähemmän aikaa, mitä perustellaan organisaation kasvulla. Hän esittää resurssien prosentuaalisen esittämisen olevan vaikeaa. Toimittaja C:n yrityksessä asiakkaita tavataan ”säännöllisen epäsäännöllisesti”. Haastattelussa mainitaan, että merkittävimmät asiakkaat tavataan muutaman kerran vuodessa. Toimittaja C toteaa, että tapaamisissa käydään asiakkaan tarpeita läpi, mutta varsinaista ”kehityskysymystä” ei agendalla kuitenkaan ole. Toimittaja D:n yrityksessä asiakkaita pyritään tapaamaan 2-3 kertaa vuodessa ja kehittäminen on keskusteluissa otettu huomioon. Myös asiakastyytyväisyyttä kysytään kuukausittain heidän yrityksessään. Haastatteluista kuitenkin ilmenee, että vaikka kehitystoiminta on palveluntoimittajilla vähäistä, sen merkittävyys tunnustetaan.

”Mitä isommaksi organisaatio kasvaa, sitä vähemmän käytetään kehittämiseen aikaa [- -] Tuloksenteko vaatimus ajaa aina kehittämishankkeiden yli. Vaikka me puhutaan ihanista kehittämisasiota niin se on kyllä ihan... [- -] Sen pitäisi olla ihan ytimessä koko ajan, että kyllä joka vuosi pitää asiakkaalle tarjota jotain uutta. Vaikka ei tarjoisi niin sanotusti uutta, niin kyllä se kehitystoiminta siellä pitää olla.” – Toimittaja D

Kun haastateltavilta tiedusteltiin yhteiskehittämiseen edellytettävistä resursseista, merkityksellisenä esiin nousi raha, aika, tietotekniikkaratkaisut ja rajapintojen avaus. Toimittaja D esittää yhteiskehittämisen edellyttävän ajatuksen muokkaamista sekä erilaisten mittareiden ja tiedonkeräyskanavien tuottaman tiedon hyödyntämistä ja analysointia. Ostaja A painottaa suurten resurssien merkitystä mahdollisten epäonnistumisten kannalta. Haastattelusta ilmenee ostaja A:n yrityksen kokemus epäonnistuneista kehitysprojekteista ja tähän vaikuttavana tekijänä on esitetty toisen osapuolen budjettiorientoituneisuus, mikä on johtanut epäedulliseen lopputulokseen. Lisäksi ostaja B toteaa ongelmalliseksi ketjun sulkeutuneisuuden ja myös toimittaja C tunnistaa heikkouden tiedonjaossa. Toimittaja C toteaa, ettei toisen osapuolen kehityssuunnitelmia kerrota kovinkaan helposti.

”Olisi hyvä, että palveluntarjoaja pääsisi myös [ketjun nimi] kanssa symbioosiin, että annettaisiin heillekin joku apu siihen kehittää sitä omaa toimintaa sen datan perusteella, mutta se on tietty... En tiedä onko mahdollista edes.” – Ostaja B

5.4 Yhteinen arvonluonti

Haastatteluissa nousi esiin yksimielisyys siitä, että yhteiskehittämisen nähdään tuovan lisäarvoa toimintaan. Ostajien haastatteluissa korostuu yritysten erilaiset näkemykset ja kokemukset, joiden nähdään synnyttävän uusia ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Ostaja A painottaa ideoinnissa etenkin luottamuksen ja tapaamisten merkitystä. Ostaja B nostaa esiin sen, että yhteistyökumppaneilla on usein henkilöstöä kaupan alalta, minkä nähdään tuovan merkityksellistä näkemystä yhteiseen kehittämiseen. Yhteistyön konkreettisiksi hyödyiksi esitetään muun muassa tietotaidon kertyminen, resurssien vapautuminen sekä tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden parantuminen.

Toimittajapuolen haastatteluissa yhteiskehittämisen merkittäväksi hyödyksi nousee yhteistyön pitkäjänteisyys sekä se, että asiakkaan todellinen tarve saadaan selville. Toimittaja C esittää sen tuovan myös syvyyttä yhteistyöhön ja näkökulmaa siihen, että yhteisellä tekemisellä tavoitellaan kaikille osapuolille kannattavaa toimintaa. Hän tuo esiin myös sen, että myös muilla heidän asiakkaillaan on todennäköisesti hyvin samankaltaisia tarpeita, joihin kehitettyjä ratkaisuja voidaan hyödyntää.

”Kaiken tavoitteenahan loppupelissä tässä meidänkin toiminnassa on se, että meidän tehtävänä on lisätä kaupan myyntiä. Että siellä on siistiä, siellä on kaikki tuotteet hyllyssä. Tää on aika yksinkertainen kaava eli tavallaan me ei myydä edes meidän palvelua sillä kaupalle, että kauppa säästää yhtään mitään, vaan että asiakkaan keskiostos kasvaa. – Toimittaja C

Haastatteluista on kuitenkin havaittavissa yhteiskehittämistä hidastavia tekijöitä. Yhtenä tekijänä voidaan nähdä vallitseva maailmantilanne. Ostaja A kokee, ettei etäyhteyksien kautta synny samanlaista ”magiikkaa” ja ideointia kuin fyysisissä tapaamisissa. Yhdeksi tekijäksi toimittajapuoli esittää kaupan nopean muutosvauhdin. Toimittaja C ilmaisee ”kaupan elävän hetkessä”, mikä on nähtävissä muun muassa kaupan nopeassa reagoinnissa ja henkilöstön nopeissa muutoksissa. Tämän voi nähdä vaikuttavan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Toimittaja D kuvaa hidastavaksi tekijäksi myös yleisen suhtautumisen yhteiseen tekemiseen.

”Mä oon jonkun verran käyttänyt rapskeneä esimerkkinä. Ei meidän tarvitse mennä kun 5-7 vuotta taaksepäin, niin ei kukaan maailmalla eikä Suomessa tehnyt yhteiskappaleita musiikissa [- -] Mutta sen jälkeen, kun räppärit rupesivat tekemään yhteisiä, oli Profeettaa ja oli kaikkea. Nyt se on ihan niinku, tiedät sä. Antaa mennä ja mitä sitten jos toinen varastaa toisen kappaleen. So what. Se kuuluu siihen skeneen. Että kyllä tässä liike-elämässä on edelleen sitä sellasta 70-luvun kamaa, että katotaan, että helvetti tolla menee hyvin. Pistetään vähän kampoihin. Kun sen sijaan, että otettaisiin räppärit mukaan tähän hommaan, niin kaikki kilpailijat alkaisivat tekemään yhteistyötä.” – Toimittaja D

Haastateltavilta tiedusteltiin myös sitä, että ketkä voivat heidän mielestään vaikuttaa yhteiseen kehittämiseen eniten. Ostaja B painottaa tässä kauppiaan aktiivisuutta ja valmiutta sitoutumaan ja investoimaan. Hän esittää päinvastaisen toiminnan ja suhtautumisen muodostavan suuren haasteen palveluntoimittajille. Myös toimittajien haastatteluissa suurimpana mahdollistajana tässä esiintyi ostajapuoli.

5.5 Yhteistyössä toteutettujen palvelujen monitorointi

Haastateltavilta tiedusteltiin palveluihin kohdistuvasta itsenäisestä ja mahdollisesta yhteisestä seurannasta ja kehittämisestä. Seurannan isoimmaksi mittariksi ostaja A esittää sen, että pärjääkö yritys jatkossa paremmin. Tätä seurataan muun muassa myynnin, tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden kautta. Lisäksi hyllytyspalvelussa seurataan muun muassa kokonaishävikkiä. Ostaja B kokee myymäläkonseptin kehittämiseen hyödynnettyjen palvelujen mittaamisen hankalaksi, sillä kauppa voi käydä yhtäläillä ilman investointiakin. Toimittaja C nostaa muun muassa hyllytyspalvelun mittaamisen kohteiksi työhön kuluvan ajan sekä suoritteiden määrän, joita seurataan päivätasolla. Hän esittää lisäksi, että palvelujen toteutus on tarkkaan määritelty, mutta esimerkiksi henkilöstön kehitysseurantaa ei juurikaan tapahdu. Tätä perustellaan henkilöstön suurella vaihtuvuudella. Toimittaja D kuvaa yrityksensä seurantaa järeäksi. Hän esittää, että myymälän tapahtumia seurataan tunti tunnilta ja pyritään nopeaan reagointiin. Toimittaja D:n yrityksessä on myös havaittavissa puute kohdistuen henkilöstön kouluttamiseen, mikä näkyy siinä, että kehittämiseen on puututtu vasta ongelmien esiintyessä. Molempien toimittajien palvelujen seurannassa esiintyy myös tavoiteaika, jota ei saisi ylittää eikä alittaa. Mikäli työn suorittaminen eli urakka-aika menee pitkäksi, vahingoittaa se yrityksen omaa taloutta, kun taas lyhyt urakka-aika vahingoittaa asiakkaan palvelutasoa.

”Vähittäiskaupassa on aina se ongelma, että sä et voi tehdä sun haluamaasi tulosta kovin herkästi, koska palvelu kärsii. Että siinä mielessä, tämmönen kehittäminen omassa toiminnassa pitäisi miettiä uudestaan. Se ei voi olla aina sitä oman toiminnan kehittämistä, niitä aputoimintoja pitäisi löytää ulkopuolelta ja tämän takia yhteiskehittäminen on ehdottomasti tulevaisuutta. Tämmönen kilpailutekninen ajattelu mitä nyt tehdään jommassa kummassa päässä, ostajan päässä tai meidän päässä, niin se aina laskee palvelutasoa.” – Toimittaja D

Yhteisiä mittareita muuhun kuin työn seurantaan ei haastatteluissa juurikaan esiinny. Tässä nousee palveluntoimittajien puolelta esiin se, ettei tietoja ja lukuja luovuteta kovinkaan helposti. Esimerkiksi hyllysaatavuuden luvut ja hävikin suuruus ovat palveluntoimittajille saavuttamattomissa. Tämä nähdään usein kehitystoimintaa hidastavaksi tekijäksi. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa tietoa on kulkeutunut epävirallisia reittejä pitkin.

5.6 Palvelujen kehittämisen tulevaisuus

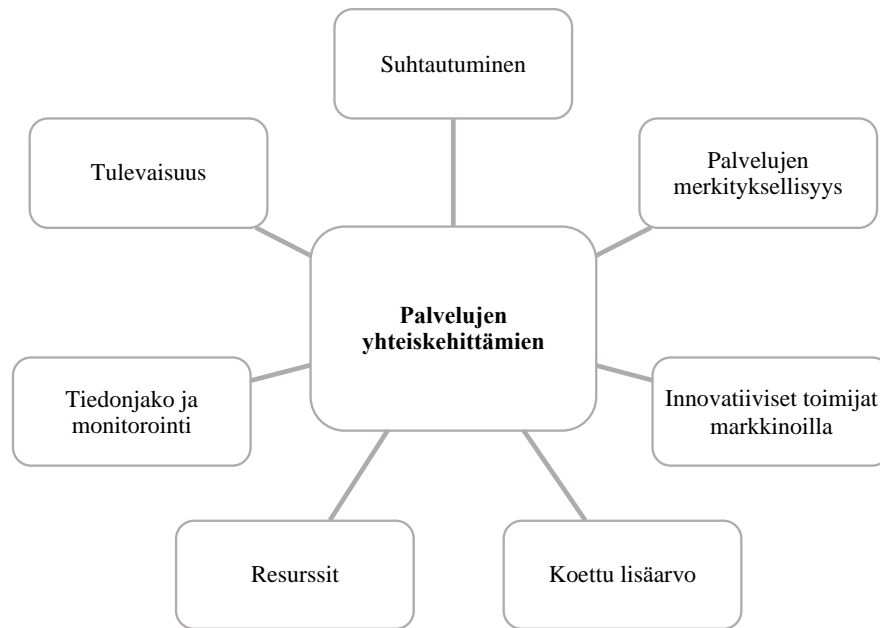
Yksi aineistosta noussut teema oli palvelujen kehittämisen tulevaisuus. Sekä ostajapuoli että toimittajapuoli näkevät palvelujen kehittämisen merkityksellisenä tulevaisuuden kannalta. Haastatteluissa nousi esiin monenlaisia näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä. Ostaja A näkee kauppojen erilaistumisen johtavan erilaisia ääripäitä vahvistavaan ilmentymään ja kuvaa palvelujen kehittämisen suuntaavan mahdollisesti yhteisomistukseen päin. Hän kuvaa myös yllättävien toimintojen ilmentymisen myymälään ja tässä hän näkee yhteistyön olevan merkittävässä asemassa. Myös ostaja B tunnustaa yhteistyön merkityksen. Hän nostaa lähettipalvelujen merkityksen kaupan ravintolatoiminnan kasvaessa ja esittää potentiaalisimman kehityskohteen kohdistuvan juuri nopeisiin toimituksiin.

”Meillä on sellanen ongelmallinen malli, että [ketjun nimi] pitäisi tienata, kauppiaan pitäisi jotain tienata ja sitten sen palveluntoimittajan pitäisi tienata [- -] Se hintalaatusuhde on ihan paska. Miten sä rikot sen, tämän niin sanotusti pyhän kaavan siihen, että sä pystyisit rakentamaan mallin, että kuluttaja olisikin se voittaja. Niin se joka sen ratkaisee, niin se on ehkä se, joka voittaa tämän pelin tulevaisuudessa.” – Ostaja A

Toimittajapuolella tulevaisuuden kehitystoiminta suunnataan vastuullisuuteen, volyymiin mukautumiseen sekä kokonaisuuden hallinnan ja ennustettavuuden kehittämiseen. Toimittaja D painottaa vastuullisuuden merkitystä sekä hävikkiketjun ajattelun muutosta. Lisäksi toimittaja C esittää, että palvelujen kehittämisessä nousee esiin myös muidenkin tuotteiden kuin vain päivittäistavaroiden parissa toimiminen. Tämän nähtäisiin helpottavan isompien kokonaisuuksien kehittämistä. Toimittaja D kiteyttää palvelujen kehittämisen sanomaan: *”Kovasti kehityshankkeet ovat puheissa, todellisuus on toista.”*

5.7 Palveluhankintojen ja yhteiskehittämisen rooli myymäläkonseptien kehittämisessä

Haastatteluaineisto tarjosi katsauksen toimittajayhteistyöhön ja palvelujen yhteiskehittämiseen suomalaisissa päivittäistavara-kaupoissa. Aineistossa tuotiin esiin sekä ostajien että palveluntoimittajien näkemys, millä tavoiteltiin kokonaisvaltaisen kuvan muodostamista yhteistyöstä. Aineistosta ilmeni toimijoiden suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen, koettu palveluhankintojen ja yhteistyön merkityksellisyys sekä resurssien ja monitoroinnin tarve. Aineisto tuo ilmi ensinnäkin sen, että yhteistyö nähdään erittäin merkityksellisenä yritysten toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa. Myymäläkonseptien kehitys on suuntaamassa kohti yhä innovatiivisempia ja tehokkaampia ratkaisuja, jotka edellyttävät kaupan resurssien ylittävää osaamista. Tämä kehitys on tuonut ulkopuolisten yritysten osaamisen sekä yhteistyön pysyväksi osaksi toimintaa. Haastatteluaineistosta tunnistetut palvelujen yhteiskehittämiseen vaikuttavat tekijät on havainnoitu alla olevassa kuvassa 3.



Kuva 3. Tunnistetut palvelujen yhteiskehittämiseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluista kävi ilmi, että yritysten suhtautuminen palvelujen yhteiskehittämiseen on hyvinkin vaihtelevaa toimijoiden välillä. Ostajapuolen suhtautumisessa on havaittavissa niin positiivista kuin negatiivistakin näkökulmaa. Ostajat suhtautuvat yhteiskehittämiseen avoimesti, mutta siihen liittyvien riskien, kuten yhteistyösuhteessa esiintyvän opportunistin, voi nähdä vaikuttavan suhtautumiseen epäsuotuisasti. Palveluntoimittajat suhtautuvat yhteiskehittämiseen myönteisesti ja tunnustavat sen merkittävyyden. Kuitenkin kaikista haastatteluista ilmenee haaste innovatiivisten yhteistyökumppaneiden löytämiseen, minkä voidaan nähdä vaikuttavan epäedullisesti jo yhteiskehittämisen lähestymiseen. Myös kiristyvän kilpailun vaikutukset näkyvät osapuolten suhtautumisessa. Lisääntyvän kilpailun nähdään luovan tarpeen yhteiskehittämislle, mutta sen nähdään myös vaikeuttavan kaikille kannattavan toiminnan toteutusta.

Palveluhankinta ja sen tuoma yhteistyö palveluntoimittajien kanssa esiintyy merkityksellisenä ja sen tunnustetaan tuovan lisäarvoa toimintaan. Palvelujen tarjonta päivittäistavaramyymälään koetaan myös toimittajien puolesta merkittävänä, mutta havaittavissa on yritysten resurssien suuntautuminen muihin liiketoiminta-alueisiin. Tutkimukseen osallistuneet yritykset hankkivat ja tuottavat myymälään monenlaisia

palveluja, joista merkittävimpanä esiin nousi hyllytyspalvelu. Huomionarvoista on myös se, että toimijoiden yhteistöissä on havaittavissa niin pitkäaikaisia kuin lyhytaikaisiakin suhteita. Tämän vaihtelevuuden voi nähdä vaikeuttavan pitkäjänteisen yhteiskehittämisen omaksumista toimintaan.

Aineistosta havaitaan, että kehittämiseen käytetyt resurssit ja tavat vaihtelevat niin ostajien kuin palveluntoimittajienkin välillä. Ostajien puolelta kehittämisen esitetään olevan jatkuvaa, kun taas palveluntoimittajat esittävät kehittämisen jäävän heikoksi sen tunnistetusta tärkeydestä huolimatta. Huomionarvoisena nousee esiin myös resurssien ja informaation jakamisen merkitys, mutta sen ilmeneminen nähdään kuitenkin vielä vähäisenä. Tähän ostajapuolelta esitetään yhtenä vaikuttavana tekijänä ketjun sulkeutunut toiminta. Tämä yhteisen datan puute nähdään myös vaikuttavana tekijänä tuotettujen palvelujen yhteiseen seurantaan, jota ei yritysten toimesta juurikaan suoriteta. Aineistosta ilmenee myös proaktiivisen reagoinnin puute mahdollisiin ongelmiin ja yhdeksi kehittämisen kohteeksi nouseekin myös itse henkilöstön kehittäminen. Haastatteluista kuitenkin ilmenee yhteistöissä tapahtuva epävirallinen tiedon jakaminen, minkä voi nähdä kertovan osapuolten välisestä luottamuksesta.

Palvelujen yhteiskehittämisen nähdään tuovan molemmille yhteistyön osapuolille merkittäviä hyötyjä, mutta sen toteuttaminen on vielä lähes olematonta. Kehitystä hidastaviksi tekijöiksi nousi muun muassa muutosnopeus, toiminnan lyhytjänteisyys sekä kilpailullinen ajattelu. Myös vallitsevasta maailmantilanteesta johtuvat etäyhteystapaamiset koetaan yhteistä innovointia heikentävänä tekijänä. Yhteiskehittäminen nähdään kuitenkin osana tulevaisuutta ja osana nopeasti kasvavaa päivittäistavaramyymälöiden palvelutarjoamaa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää päivittäistavarakaupan myymäläkonseptien kehittämisessä. Tavoitteena on ollut tutkia palveluhankinnan merkitystä ja prosessia, sen myötä mahdollistuvaa toimittajayhteistyötä sekä tässä kokonaisuudessa ilmenevän innovatiivisuuden hyödyntämistä yhteiskehittämisen kautta. Palvelujen yhteiskehittämistä tutkittiin päivittäistavarakaupan toimialalla sen merkittävien muutosvoimien johdosta. Tutkimuksen kohteena olivat myymäläpalveluja hankkivat kauppiat sekä kyseisiä palveluja tuottavat toimittajat. Tarkoituksena oli mahdollistaa kokonaisvaltainen lähestymistapa yhteistyön ja yhteiskehittämisen tutkimiseen. Teoreettinen tutkimus toi ilmi palveluhankinnan ja toimittajayhteistyön merkityksellisyyden, joka voidaan johtaa yhteistyön mahdollistamista resursseista. Huomionarvoista oli tämän kokonaisuuden tunnistettu yhteys innovointiin, mikä loi vahvan lähtökohdan tutkimuksen toteutukseen. Seuraavaksi empiirisen tutkimuksen havaintoja tarkastellaan suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Kuinka määritetään yhteiskehittämisen resurssit?

Yhteiskehittämisen mahdollistamisen voi nähdä edellyttävän monenlaisia resursseja, joiden tarkastelu nähtiin oleelliseksi tutkielman tavoitteiden kannalta. Huomionarvoista on, että tutkimuksessa ilmeni yhteiskehittämisen vähäinen ilmeneminen toiminnassa, mikä on johdettavissa osittain myymäläpalvelujen heikosta innovatiivisuuden tasosta. Tutkimus toi esiin palvelujen itsenäisen kehittämisen vaihtelevuuden, missä resurssit vaihtelivat heikosta tasosta merkittävään tasoon. Yhteiseen kehittämiseen korostettiin rahan, ajan ja tietoteknisten ratkaisujen merkitystä. Aikaisempi tutkimus osoitti yhteiskehittämisen edellyttävän resursseja muun muassa yhteisten tapaamisten, tiedonjaon, henkilöstön koulutuksen, yhteisen raportoinnin, arvioinnin sekä seurannan muodossa (Fliess & Becker 2006, 34-39). Tämä tutkimus osoitti edellä mainittujen toimintojen merkittävyyden, mutta tunnistetusta tärkeydestä huolimatta, toimintojen toteutus on jäänyt osin heikolle tasolle. Yhteiskehittämistä hidastavana tekijänä nähtiin etenkin tiedonjaon puute, mihin rajoittavana

tekijänä nousi yhteistyön ostajapuoli. Havainto tiedonkulun rajallisuuden ongelmallisuudesta on yhdenmukainen Oinonen et al. (2018, 104) havaintoon siitä, ettei yhteistä hyötyä ole mahdollista saavuttaa ilman tiedon integrointia. Yksi ostajapuolen haastateltavista mainitsikin tarpeen kohdistuen rajapintojen avaamiseen, mikä toisi datan mahdollistamaan kehittämisen. Aikaisemmassa tutkimuksessa ilmeni myös toimittajayhteistyösuhteen edellyttämä luottamus ja sitoutuminen (Schiele 2006, 929) sekä mukautuminen ja osallistuminen (Jahre et al. 2006, 50-51). Tutkimuksesta ilmenee palveluhankinnan pitkäaikaisuus ja yhteistyön osapuolien keskinäinen tuntemus, mistä on havaittavissa sitoutuminen ja luottamus yhteistyöhön. Kuitenkin osallistuminen osoittautui vaihtelevaksi ja esiin nousi myös tapaamisten järjestäminen vasta tarpeen tullen. Havainnot osoittavat, että toimittajayhteistyön elementtejä on olemassa, mutta innovoinnin ja resurssien integroinnin puute hidastavat yhteistä kehittämistä.

Millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä palvelujen yhteiskehittämisellä saavutetaan?

Tutkimusten tavoitteiden kannalta oli oleellista tarkastella motiiveja yhteiskehittämisen taustalla ja tuoda esiin saavutettavissa olevia hyötyjä. Ensinnäkin palvelujen kehittämisen tunnustettiin olevan erittäin merkityksellistä päivittäistavarakaupan toimialalla. Myös Sorescu et al. (2011) tunnistivat tämän juuri siinä, että pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttaminen edellyttää innovointia tuotevalikoimaan keskittymisen sijasta. Tutkimus osoitti myös sen, että yhteiskehittämisen tunnustetaan tuovan lisäarvoa toimintaan. Hyödyllisenä nähdään etenkin ulkopuoliset näkemykset ja kokemukset. Aikaisemmassa tutkimuksessa tunnustettiin myös, että yhteiskehittämisellä edistetään asiakkaan tarpeen tunnistamista (Oinonen et al. 2018, 103). Tämä tutkimus tarjosi tähän tukea, sillä yhdeksi merkittäväksi hyödyksi osoittautui asiakkaan todellisen tarpeen selvittäminen. Yhteistyön tunnustettiin tuovan myös tehokkuusetuja, lisäävän osaamista sekä parantavan asiakastyytyväisyyttä. Aikaisemmasta tutkimuksesta ilmeni, että palveluhankinnalla tavoitellaan ensisijaisesti juuri tehokkuutta (Ellram et al. 2004, 28). Lisäksi hyödyt kohdistuen tietopohjan laajenemiseen sekä asiakaslähtöisyyteen tunnustettiin myös Tsoun et al. (2019, 1612) toimesta. Lisäksi tutkimus toi esiin hyödyn kohdistuen palveluntoimittajien mahdolliseen kaupan alan taustaan, minkä nähdään edistävän yhteisen kehittämisen toteutusta.

Miten yhteistyössä toteutettuja palveluja seurataan ja kehitetään?

Yhteistyössä toteutettujen palvelujen seuranta ja kehittämistä tarkasteltiin niin toimijoiden itsenäisten kuin yhteistenkin toimien kautta. Aikaisemmassa tutkimuksessa esitettiin palvelun määrittämisen ja arvioinnin vaikeus sen aineettomuudesta johtuen (Fitzsimmons et al. 1998, 371). Tutkimus tuki tätä tuomalla esiin arvioinnin vaikeuden. Mittaaminen koettiin hankalaksi, sillä päivittäistavara-kaupan myynnin nähdään jatkuvan ilman palvelun ostoakin. Palvelun toteutusta seurataankin ostajien toimesta laajemmin siten, miten se vaikuttaa myyntiin, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi aikaisempi tutkimus osoitti palvelujen ihmiskeskeisen luonteen vaikeuttavan laadun arviointia (Ellram et al. 2004, 18). Tutkimuksesta ilmeni palveluhenkilöstön osaamisen tason vaihtelevuus, minkä voi nähdä johtavan tähän arvioinnin vaikeuteen. Lisäksi palveluhenkilöstön koulutuksen nähtiin olevan pääosin palveluntoimittajan vastuulla ja yhteistä koulutusta ei juurikaan esiintynyt. Bäckströmin ja Johanssonin (2006) tutkimus osoitti, että vähittäiskauppiat ovat antaneet enemmän merkitystä innovoinnille kuin henkilöstölle asiakaskokemusten rakentamisessa. Tässä tutkimuksessa ei tuotu myymälän oman henkilöstön koulutusta esiin, mutta hankitun henkilöstön voi nähdä myös edustavan koko myymälää. Palvelun yhteiseen kehittämiseen vaadittaisiin molempien erityisen osaamisen jakamista. Tutkimus osoitti myös yhteisten mittareiden vähäisyyden, mikä voidaan johtaa aiemmin todetusta rajoitetusta tiedonjaosta.

Kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää päivittäistavara-kaupan myymäläkonseptien kehittämisessä?

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää myymäläkonseptien kehittämisessä. Ensinnäkin tunnistettiin tarve palvelujen ostajan aktiivisuudelle, sitoutumiselle sekä avoimuudelle. Yksi toimittajapuolen haastateltavista totesi yhdeksi merkittävimmäksi haasteeksi uusien asioiden esittämisen kaupalle. Palveluntoimittajaan kohdistuen merkittävimmäksi tarpeeksi nousi resurssien lisäys palvelujen kehittämiseen. Tutkimus osoitti palveluntoimittajien innovoinnin, mutta resurssien vähyys on estänyt sen konkreettisen etenemisen. Tutkimuksesta ei selvinnyt, että arvioivatko palvelujen ostajat palveluntoimittajan innovatiivisuutta suoraan. Tutkimuksesta kuitenkin ilmeni ostajien toteuttama perusteellinen markkinakartoitus ja vaikeus

innovatiivisten kumppaneiden löytämisessä. Lisäksi merkityksellistä toimittajayhteistyön hyödyntämiseen oli se, että kauppiat arvioivat palvelujaan ja ulkopuolisten palveluntarjoajien osallistamista toimintaan. Palvelu hankitaan, mikäli nähdään, että tietty taso saavutetaan vain ulkopuolisen osaamisen kautta. Tämä tukee Kaipian ja Tanskasen (2003, 168) näkemystä siitä, että ostajien tulisi tunnistaa juuri ne toiminnot, joihin markkinat mahdollistavat lisäarvoa. Merkityksellistä on myös tutkimuksessa esiintyvä pitkä yhteistyöhistoria, keskinäinen luottamus sekä se, että palveluntoimittajat palvelevat samanaikaisesti useita päivittäistavara-kaupan toimijoita. Schiele (2006, 929) on tunnistanut juuri kyseiset toiminnot innovointia edistäviksi tekijöiksi. Tutkimus toi esiin kuitenkin myös opportunistin riskin, mitä myös Oinonen et al. (2018, 104) korostivat tutkimuksessaan. Aikaisempi tutkimus osoitti myös asiakaskohtaisten innovaatioiden, kuten juuri myymäläpalvelujen innovaatioiden, edustavan merkittävää osaa vähittäiskaupan tunnistetuista innovaatioista (Hristov & Reynolds 2015, 137). Kyseisten innovaatioiden hyöty nähtiin erityisesti kasvuun ja erilaistumiseen kohdistuen (Hristov & Reynolds 2015, 137) ja myös tämä tutkimus osoitti nämä hyödyt myymäläpalvelujen kehittämisessä. Tutkimus osoitti myös palvelujen kehityksen suuntaavan teknologiaan, vastuullisuuteen sekä elämyksellisyyteen. Kaiken kaikkiaan, tutkimuksessa korostui erityisesti tiedonjaon, luottamuksen, avoimuuden ja rajapintojen avaamisen merkitys toimittajayhteistyön innovatiivisuuden hyödyntämisessä. Tutkimus osoittaa, että vaikka yhteiskehittämistä ei tällä hetkellä juurikaan päivittäistavaramyymälän palveluhankinnassa tapahdu, on sen merkityksellisyys tunnistettu.

6.1 Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Luotettavuuden arvioinnilla tarkastellaan sitä, miten pätevästi tutkittavaa ilmiötä on onnistuttu kuvaamaan. Luotettavuudella viitataan tutkimustulosten riippumattomuuteen epäolennaisista tekijöistä sekä tutkimustulosten uskottavuuteen. Laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tutkijan kyky toimivan tutkimusasetelman ja kohdejoukon määrittämiseen, näkökohtien monipuolisuus sekä tutkimukseen valittujen metodien soveltuvuus. Laadullinen aineisto rakentuu tutkittavien tulkinnoista, minkä vuoksi yleistettävää totuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena onkin tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, mihin pyritään

mahdollisimman monipuolisella ja perinpohjaisella tutkimuksella. Uskottavuutta perustellaan tämän ymmärtämisen kautta. (Puusa & Juuti 2020, 170-173, 181-183.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia vaikeuttaa se, ettei vertailukelpoista tutkimustietoa ole juurikaan saatavilla. Ilmiön yksittäisiin tekijöihin kohdistuvaa tutkimustietoa on runsaasti saatavilla, mutta tekijöiden yhteyden tutkimus on vielä suhteellisen vähäistä. Ilmiötä ei ole juurikaan käsitelty päivittäistavarakaupan kontekstissa. Tutkimuksessa on käytetty merkittävä aika laadukkaiden ja luotettavien lähteiden arviointiin ja keruuseen, millä on tavoiteltu kattavan teoreettisen pohjan rakentamista sekä näin tutkimuksen laadun parantamista.

Se, että laadullinen tutkimus perustuu subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020, 56), on huomionarvoinen aspekti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimuksen aineisto rakentui neljästä haastattelusta, jotka ilmensivät yrityskohtaisia näkemyksiä aihealueeseen kohdistuen. Tutkimuksen syvyyttä ja näin myös luotettavuutta olisi parantanut useamman asiantuntijan osallistaminen tutkimukseen. Aineisto toi kuitenkin toimittajayhteistyön molempien osapuolten näkemykset esiin, minkä voi nähdä parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa huomionarvoista on tutkimukseen käytetty aika sekä tutkimuksen laajuus. Tutkimukseen käytettävissä olevan ajan rajallisuuden ja tutkimuksen laajuuden rajauksen voi nähdä vaikuttavan oleellisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut esittää yleistyksiä vaan syventää ymmärrystä ilmiöstä ja tämän tutkimus tavoitti. Tutkimuksen voi nähdä tarjoavan hyödyllistä tietoa päivittäistavarakaupan toimijoille sekä palveluntoimittajille innovoinnin ja yhteiskehittämisen lähestymiseen.

Tutkimuksen voi nähdä jättävän paljon tilaa jatkotutkimukselle sen rajoittuneisuuden vuoksi. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi toteuttaa laajempi tutkimus ilmiöstä niin tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kuin tiedon syvyydenkin kannalta. Uusissa tutkimuksissa voitaisiin myös verrata eri toimialojen yhteiskehittämisen näkemyksiä ja käytänteitä keskenään sekä tutkia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Mielenkiintoinen

jatkotutkimuaihe olisi myös tutkimus yksittäisestä yhteiskehittämisen prosessista, missä prosessi kuvattaisiin palveluntarjoajien markkinakartoituksesta lähtien. Huomionarvoista on myös se, että tämä tutkimus toteutettiin kauppiaan näkökulmasta ja tutkimuksesta ilmeni kauppaketjun suuri vaikutus myymäläkonseptien kehittämiseen. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tuoda esiin myös kauppaketjun näkökulma.

Lähteet

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41, nro. 1, s. 15-26.
- Agrawal, P. & Narain, R. 2018. Digital supply chain management: An Overview. IOP conference series. *Materials Science and Engineering*. Vol. 455, nro. 1, s. 1-6.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Vastapaino.
- Barile, S., Polese, F. & Sarno, D. 2018. Grocery Retailing in the I4.0 Era. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. Nro. 2, s. 38-51.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Vol. 50, nro. 3, s. 66-94.
- Bäckström, K. & Johansson, U. 2006. Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 13, nro. 6, s. 417-430.
- Cao, M. & Zhang, Q. 2011. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 29, nro. 3, s. 163-180.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. 2007. Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research Technology Management*. Vol. 50, nro. 1, s. 55-59.
- Chuang, H. H.-C., Oliva, R. & Liu, S. 2016. On-Shelf Availability, Retail Performance, and External Audits: A Field Experiment. *Production and Operations Management*. Vol. 25, nro. 5, s. 935-951.
- Coley, L. S., Lindemann, E. & Wagner, S. M. 2012. Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 27, nro. 8, s. 611-622.

Day, E. & Barksdale, H. C. 1994. Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 9, nro. 3, s. 44-51.

Deck, M. & Strom, M. 2002. Model of co-development emerges. *Research Technology Management*. Vol. 45, nro. 3, s. 47-53.

Dogan, O. & Öztaysi, B. 2018. In-store behavioral analytics technology selection using fuzzy decision making. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 31, nro. 4, s. 612-630.

Ellram, L. & Tate, W. L. 2015. Redefining supply management's contribution in services sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 21, nro. 1, s. 64-78.

Ellram, L. M. & Edis, O. R. V. 1996. A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 32, nro. 4, s. 20-28.

Ellram, L. M., Tate, W. L. & Billington, C. 2004. Understanding and managing the services supply chain. *The Journal of Supply Chain Management*. Vol. 40, nro. 3, s. 17-32.

Emberson, C., Storey, J., Godsell, J. & Harrison, A. 2006. Managing the supply chain using in-store supplier employed merchandisers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 34, nro. 6, s. 467-481.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Fitzsimmons, J. A., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, nro. 4, s. 370-380.

Fliess, S. & Becker, U. 2006. Supplier integration—Controlling of co-development processes. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, nro. 1, s. 28-44.

Fossas-Olalla, M., Lopez-Sanchez, J. I. & Minguela-Rata, B. 2010. Cooperation with suppliers as a source of innovation. *African Journal of Business Management*. Vol. 4, nro. 16, s. 3491-3499.

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. & Storbacka, K. 2015. Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*. Vol. 26, nro. 3, s. 463-483.

- Haensel, M. & Hofmann, E. 2018. An integrative approach for the purchasing and evaluation of business services from a buyer's perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 33, nro. 8, s. 1187-1200.
- Ham, S., Lee, K.-S., Koo, B., Kim, S., Moon, H. & Han, H. 2021. The rise of the grocerant: Patrons' in-store dining experiences and consumption behaviors at grocery retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 62, s. 1-9.
- Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. A. T. 2013. *Purchasing Business Services*. Helsinki, Teknologiatieto Teknova.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hobbs, J. E. 2020. Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. Vol. 68, nro. 2, s. 171-176.
- Hofmann, E., Brunner, J. H. & Holschbach, E. 2020. Research in business service purchasing: current status and directions for the future. *Management Review Quarterly*. Vol. 70, nro. 3, s. 421-460.
- Hristov, L. & Reynolds, J. 2015. Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 43, nro. 2, s. 126-147.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62, nro. 3, s. 42-54.
- Hübner, A., Kuhn, H. & Wollenburg, J. 2016. Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 44, nro. 3, s. 228-247.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki, Talentum.

- Jackson, R. W., Neidell, L. A. & Lunsford, D. A. 1995. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 24, nro. 2, s. 99-108.
- Jahre, M., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Harrison, D. & Persson, G. 2006. *Resourcing in Business Logistics: The art of systematic combining*. Copenhagen Business School Press.
- Julianti, L., Bakar, A. & Ahmad, H. 2010. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*. Vol. 16, nro. 3, s. 420-435.
- Kaipia, R. & Tanskanen, K. 2003. Vendor managed category management - an outsourcing solution in retailing. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 9, nro. 4, s. 165-175.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. *Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta*. Helsinki, Otava.
- Kim, K. K., Park, S.-H., Ryoo, S. Y. & Park, S. K. 2010. Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*. Vol. 63, nro. 8, s. 863-869.
- Kim, K. T., Lee, J. S. & Lee, S.-Y. 2019. Chain reactions of a collaborative buyer–supplier relationship: the mediating role of relationship quality on innovation performance. *Total Quality Management*. Vol. 30, nro. 12, s. 1319-1337.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.
- Krafft, M. & Mantrala, M. K. 2010. *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*. Berlin Heidelberg, Springer.
- Kurjenoja, J. 2020. Asiakastyytyväisyys palveluihin Suomessa 2020: Tiivistelmä päätuloksista. Kaupan Liitto. Luettu 27.10.2021. Saatavissa <https://kauppa.fi/lataa/22889/>
- Kurjenoja, J. 2021. Kaupan näkymät 2021-2023: Kauppa koronavuoden jälkeen. Kaupan liitto. Luettu 27.10.2021. Saatavissa <https://kauppa.fi/lataa/23678/>
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. *Kaupan strategiaosaaminen*. Helsinki, Edita Publishing.

Kähkönen, A.-K. & Lintukangas, K. 2012. The underlying potential of supply management in value creation. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 18, nro. 2, s. 68-75.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. *Ulkoistamisen käsikirja*. Helsinki, Talentum.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, nro. 1, s. 135-172.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83, nro. 1, s. 5-18.

Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. 2011. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, nro. 5, s. 671-682.

Maggioni, I. 2016. What drives customer loyalty in grocery retail? Exploring shoppers' perceptions through associative networks. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 33, s. 120-126.

Mantzoukas, S. 2008. Facilitating research students in formulating qualitative research questions. *Nurse Education Today*. Vol. 28, nro. 3, s. 371-377.

McIvor, R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 5, nro. 1, s. 22-36.

Oinonen, M. & Jalkala, A. M. 2015. Divergent goals in supplier-customer co-development process: an integrated framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 30, nro. 3/4, s. 290-301.

Oinonen, M., Ritala, P., Jalkala, A. & Blomqvist, K. 2018. In search of paradox management capability in supplier-customer co-development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 74, s. 102-114.

Perdikaki, O., Peng, D. X. & Heim, G. R. 2015. Impact of Customer Traffic and Service Process Outsourcing Levels on e-Retailer Operational Performance. *Production and Operations Management*. Vol. 24, nro. 11, s. 1794-1811.

Plante, E., Kiernan, B. & Betts, J. D. 1994. Method or Methodology: The Qualitative/Quantitative Debate. *Language, Speech & Hearing Services in Schools*. Vol. 25, nro. 1, s. 52-54.

Poissonnier, H. 2017. How purchasing became a strategic function: from purchasing to external resources management. *Strategic Direction*. Vol. 33, nro. 2, s. 1-3.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki, Gaudeamus.

Päivittäistavarakauppa ry (PTY) 2020. *Päivittäistavarakauppa 2020*. Luettu 27.10.2021. Saatavissa <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2020.pdf>

Päivittäistavarakauppa ry (PTY) 2021. *Päivittäistavarakauppa 2021*. Luettu 17.10.2021. Saatavissa <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2021.pdf>

Rai, H. B., Verlinde, S., Macharis, C., Schoutteet, P. & Vanhaverbeke, L. 2019. Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 49, nro. 3, s. 267-286.

Rindfleisch, A. & Heide, J. B. 1997. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*. Vol. 61, nro. 4, s. 30-54.

Saldaña, J. 2011. *Fundamentals of qualitative research*. New York, Oxford University Press.

Sampson, S. E. & Spring, M. 2012. Service Supply Chains: Introducing the Special Topic Forum. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 48, nro. 4, s. 3-7.

Schiele, H. 2006. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, nro. 8, s. 925-935.

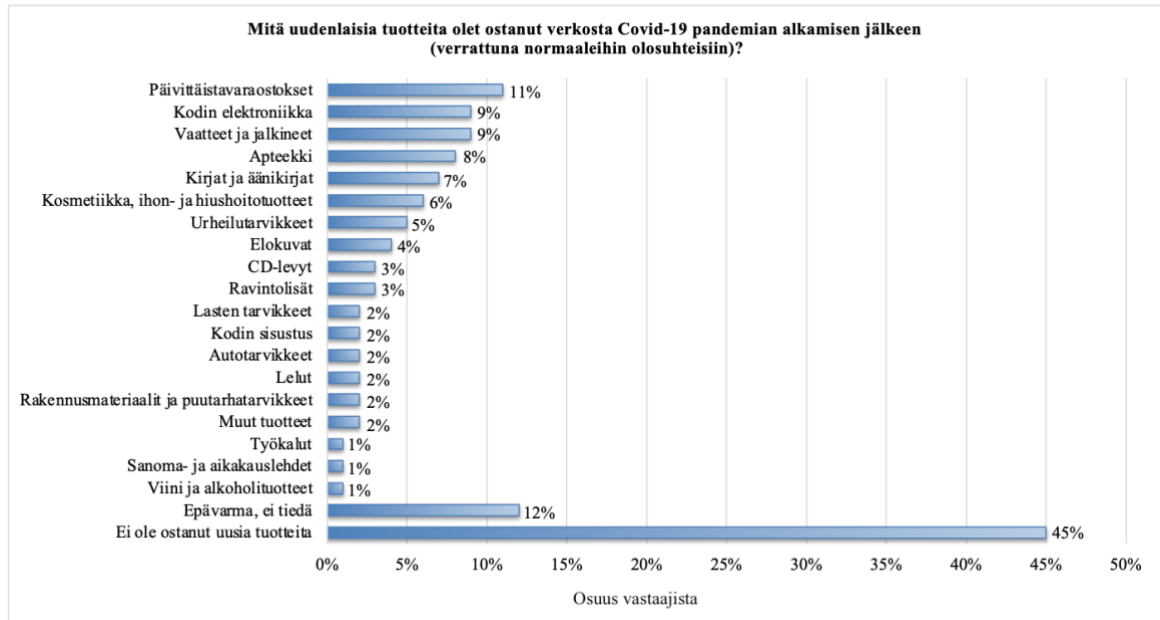
Simatupang, T. M. & Sridharan, R. 2002. The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 13, nro. 1, s. 15-30.

Soomro, Y. A., Kaimkhani, S. A. & Iqbal, J. 2017. Effect of Visual Merchandising Elements of Retail Store on Consumer Attention. *Journal of Business Strategies*. Vol. 11, nro. 1, s. 21-40.

- Soosay, C. A., Hyland, P. W. & Ferrer, M. 2008. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 13, nro. 2, s. 160-169.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M. & Benjamin, B. 2017. A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*. Vol. 3, s. 2-4.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. 2011. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. Vol. 87, nro. 1, s. 3-16.
- Statista 2021a. Online purchases of new product types since coronavirus outbreak in Finland 2020. Luettu 13.12.2021. Saatavissa <https://www-statista-com.ezproxy.cc.lut.fi/statistics/1213079/online-purchases-since-coronavirus-outbreak-by-product/>
- Statista 2021b. Share of European consumers that shop online vs. offline each week 2021. Luettu 13.12.2021. Saatavissa <https://www-statista-com.ezproxy.cc.lut.fi/statistics/1257230/european-consumers-that-shop-online-and-offline-each-week/>
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Kaupan liikevaihtokuvaaja. Tilastokeskus. Luettu 26.10.2021. Saatavissa https://www.stat.fi/til/klv/2021/09/klv_2021_09_2021-10-26_tie_001_fi.html
- Thang, D. C. L. & Tan, B. L. B. 2003. Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 10, nro. 4, s. 193-200.
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*. Vol. 16, nro. 10, s. 837-851.
- Tsou, H.-T., Chen, J.-S. & Yu, Y.-W. 2019. Antecedents of co-development and its effect on innovation performance: A business ecosystem perspective. *Management Decision*. Vol. 57, nro. 7, s. 1609-1637.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.
- Urbancova, H. 2013. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, nro. 1, s. 82-96.

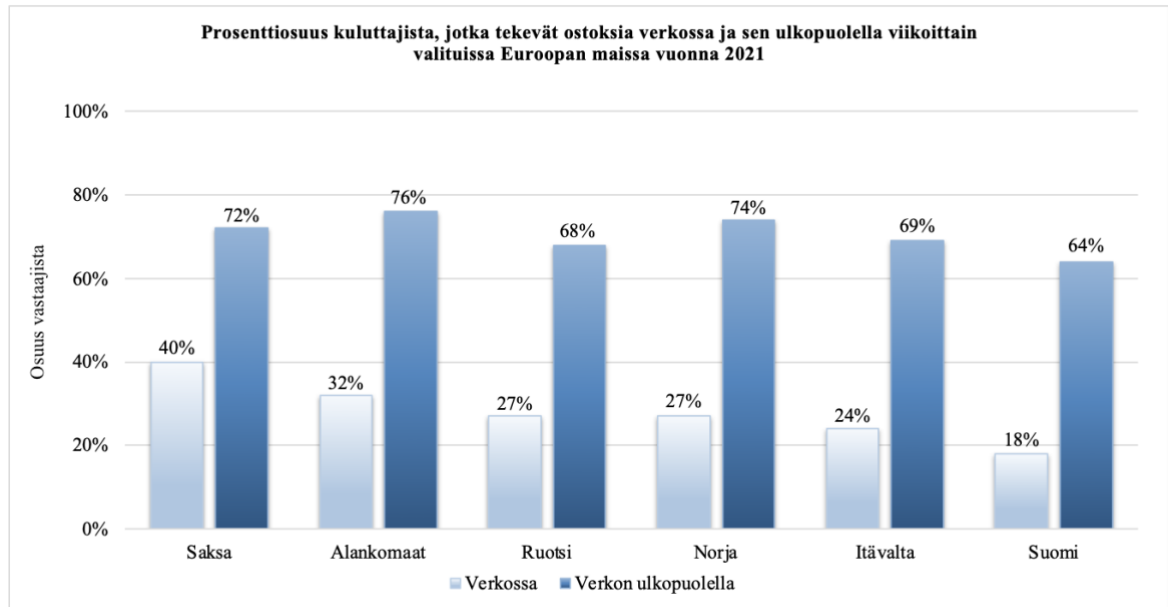
- Van der Valk, W. & Rozemeijer, F. 2009. Buying business services: towards a structured service purchasing process. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 23, nro. 1, s. 3-10.
- Van Weele, A. J. 2005. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. London, Thomson Learning.
- Vannucci, V. & Pantano, E. 2018. Digital or human touchpoints? Insights from consumer-facing in-store services. *Information Technology & People*. Vol. 33, nro. 1, s. 296-310.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, nro. 1, s. 1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. Vol. 26, nro. 3, s. 145-152.
- Von Corswant, F. & Tunälv, C. 2002. Coordinating customers and proactive suppliers A case study of supplier collaboration in product development. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 19, nro. 3, s. 249-261.
- Weele, A. J. V. 2009. *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed. Hampshire, Cengage Learning.
- Wynstra, F., Axelsson, B. & van der Valk, W. 2006. An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17, nro. 5, s. 474-496.

Liite 1. Covid-19 pandemian vaikutus verkko-ostoihin



Uusien tuotetyyppien verkko-ostot Covid-19 pandemian alkamisen jälkeen Suomessa vuonna 2020 (mukaillen Statista 2021a)

Liite 2. Ostot verkossa ja verkon ulkopuolella



Osuus eurooppalaisista kuluttajista, jotka tekevät ostoksia verkossa ja verkon ulkopuolella viikoittain vuonna 2021 (mukaiillen Statista 2021b)

Liite 3. Haastattelukysymykset

Kysymys palvelunhankkijalle, kysymys palveluntoimittajalle

Taustatiedot: työtausta, nykyisen tehtävän päävastuut

Haastattelukysymykset:

1. Kuinka merkittävänä yrityksenne näkee yhteistyön palveluntoimittajien/päivittäistavarakaupan toimijoiden kanssa suhteessa muuhun liiketoimintaan?
2. Miten yrityksenne suhtautuu yhteiskehittämiseen palveluntoimittajien/päivittäistavarakaupan toimijoiden kanssa? Miksi suhtaudutte näin?
3. Mitä myymäläpalveluita hankitte palveluntoimittajalta ja miksi? Mitä myymäläpalveluita tuotatte päivittäistavarakaupan toimijalle?
4. Millaisia hinnoitteluperusteita sovellatte palvelun ostamiseen/toimittamiseen? Miksi juuri näitä?
5. Miten koette kehittämisen halukkuuden eri palveluntoimittajien/päivittäistavarakaupan toimijoiden välillä? Onko konkreettista esimerkkiä erityisen innovatiivisesta yhteistyöstä?
6. Miten arvioisitte resurssienne käytön palvelujen kehittämiseen omalta osaltanne? Entä yhteisesti?
7. Millaisia toimintamalleja yrityksellänne on yhteiskehittämiseen? Millainen malli veisi yhteiskehittämistä mielestänne parhaiten eteenpäin?
8. Kuinka usein keskimäärin tapaatte toimittajan/asiakkaan vuodessa? Onko tapaamisen agendalla kehittäminen? Jos ei, niin miksi ei?
9. Millaisia resursseja näette yhteiskehittämisen edellyttävän?
10. Näkisittekö yhteiskehittämisen tuovan lisäarvoa liiketoimintaan? Millaista?
11. Minkälaisia hyötyjä kokisitte yhteiskehittämisen tuovan? Entä haitat ja ongelmat?

12. Ketkä voivat mielestänne vaikuttaa yhteiseen kehittämiseen eniten ja miten?
13. Millaisia mittausmenetelmiä käytätte toimittamienne/hankittujen palveluiden seurantaan ja arviointiin? Voisiko mittaamista kehittää ja miten?
14. Onko yhteisiä seurattavia mittareita? Jos ei, niin mitä mielestänne tulisi seurata?
15. Kuinka ulkoistettu henkilöstö perehdytetään ja kuinka osaamista kehitetään?
16. Miten palveluita kehitetään tulevaisuudessa? Mitkä tekijät vaikuttavat tähän eniten?

Liite 4. Ristiintaulukointi

Päätutkimuskysymys	Haastattelukysymykset (Liite 3)	Teema (luku 4.1)
<i>Kuinka toimittajayhteistyön innovatiivisuutta voidaan hyödyntää päivittäistavara-kaupan myymäläkonseptien kehittämisessä?</i>	Kysymys 1. Kysymys 2. Kysymys 3. Kysymys 4. Kysymys 5. Kysymys 12.	Palveluiden merkityksellisyys Suhtautuminen Palveluiden merkityksellisyys Palveluiden merkityksellisyys Suhtautuminen Arvonluonti
Alatutkimuskysymykset	Haastattelukysymykset (Liite 3)	Teema (luku 4.1)
<i>Kuinka määritetään yhteiskehittämisen resurssit?</i>	Kysymys 6. Kysymys 7. Kysymys 8. Kysymys 9.	Resurssit Suhtautuminen Resurssit Resurssit
<i>Millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä palvelujen yhteiskehittämisellä saavutetaan?</i>	Kysymys 10. Kysymys 11.	Arvonluonti Arvonluonti
<i>Miten yhteistyössä toteutettuja palveluja seurataan ja kehitetään?</i>	Kysymys 13. Kysymys 14. Kysymys 15. Kysymys 16.	Monitorointi Monitorointi Monitorointi Kehittämisen tulevaisuus