VERTAILEVA TAPAUSTUTKIMUS PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN KOON SEKÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUKSESTA KETJUN ULKOPUOLISIIN HANKINTOIHIN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

Sanni Niemi

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Sanni Niemi

Vertaileva tapaustutkimus päivittäistavarakaupan koon sekä toimintaympäristön vaikutuksesta ketjun ulkopuolisiin hankintoihin

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

46 sivua, 3 kuvaa, 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilona Toth

Avainsanat: päivittäistavarakauppa, ketjun ulkopuoliset hankinnat, toimintaympäristö, resurssit, kilpailuetu

Hankinnoilla on keskeinen rooli päivittäistavarakauppojen liikevaihdon muodostumisessa. Päivittäistavarakaupat pyrkivät muodostamaan kauppakohtaisen valikoimansa kuluttajien tarpeiden mukaisesti. Kuluttajien kysyntärakenteen muuttuessa kauppakohtaisia hankintoja on ajankohtaista tutkia. Vaikka hankintoja on tutkittu monesta näkökulmasta, ketjun ulkopuolisista kauppakohtaisista hankinnoista ei juurikaan ole olemassa tutkimustietoa.

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia, miten päivittäistavarakaupan koko sekä toimintaympäristö vaikuttavat ketjun ulkopuolisten hankintojen strategiaprosessiin. Lisäksi tavoitteena on tarkastella, miten kaupat luovat kyseisillä hankinnoilla kilpailuetua. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisena vertailevana tapaustutkimuksena, jonka aineisto on kerätty kahden päivittäistavarakaupan, K-Marketin sekä K-Supermarketin kauppiaiden haastattelulla. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että päivittäistavarakaupan toimintaympäristö ja koko vaikuttavat ketjun ulkopuolisten hankintojen strategiaprosessiin. Suuremman päivittäistavarakaupan on resurssiensa puolesta helpompi luoda kilpailuetua ketjun ulkopuolisilla hankinnoilla. Toimintaympäristöön kuuluvat kilpailijat vaikuttavat merkittävästi hankintojen kilpailukykyyn sekä hankintastrategian muodostamiseen. Lisäksi toimintaympäristön sosioekonominen rakenne vaikuttaa ketjun ulkopuolisten hankintojen toteutukseen. Tutkimus osoitti myös, että onnistunut hankintaprosessi edellyttää sujuvaa toimittajayhteistyötä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Sanni Niemi

A comparative case study on the impact of store size and operating environment on non-chain procurement in the grocery trade.

Bachelor's thesis

2025

46 pages, 3 figures, and 1 appendix

Examiner: Postdoctoral Researcher Ilona Toth

Keywords: grocery store, non-chain procurement, operating environment, resources, competitive environment

Procurement plays a key role in shaping the revenue of grocery stores. Grocery retailers aim to tailor their store-specific product selections to meet consumer needs. As changes occur in consumer demand patterns, it is currently important to study store-specific procurement practices. While procurement has been examined from various perspectives, only little research exists on store-specific procurement outside the chain's standard supply chain.

The aim of this bachelor's thesis is to investigate how the size and operating environment of a grocery store influence the strategic process of procurement outside the chain's regular operations. Additionally, the thesis aims to explore how such procurements help stores create competitive advantage. The empirical part of the study was conducted as a qualitative comparative case study, with data collected through interviews with the managers of two grocery stores: K-Market and K-Supermarket. The data was analyzed using a theory-driven content analysis method.

The findings indicate that the operating environment and size of a grocery store significantly affect the strategic process of procurement outside the chain. Larger grocery stores are better equipped with resources to create competitive advantages through non-chain procurements. Competitors in the operating environment have a substantial impact on procurement strategies and overall competitiveness. Furthermore, the socioeconomic structure of the operating environment influences the implementation of non-chain procurements. The study also revealed that a successful procurement process requires effective collaboration with suppliers.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset 4
1.2 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset 5
1.3 Tutkimuksen rakenne 5
2 Hankintojen strategiaprosessi 7
2.1 Hankinnan tarpeellisuuden ja hankintastrategian määrittely 7
2.2 Toimittajamarkkinoiden tunteminen ja toimittajien valinta 8
2.3 Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen 11
2.4 Onnistumisen arviointi sekä kehityskohteiden määrittely 12
3 Strategisten tekijöiden vaikutus päivittäistavarakaupan toimintaan 15
3.1 Kilpailuetu päivittäistavarakaupassa 15
3.2 Päivittäistavarakaupan toimintaympäristö 18
3.3 Päivittäistavarakaupan resurssit 19
4 Tutkimuksen toteutus 21
4.1 Tutkimusaineisto 21
4.2 Tutkimusmenetelmä 22
4.3 Tutkimuskohteen valinta 24
5 Tutkimuksen tulokset 25
5.1 Taustakysymykset 25
5.2 Hankintastrategia 27
5.3 Resurssit 29
5.4 Kilpailuetu 31
5.5 Hankintojen arviointi ja kehittäminen 32
6 Johtopäätökset 35
6.1 Hankintojen merkitys tutkimuskohteille 35
6.2 Toimintaympäristö sekä kilpailuetu 36
6.3 Kaupan koko ja resurssit 39
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset 40
6.5 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet 41

Lähteet 42

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1: Hankintojen strategiaprosessi

Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys

Kuva 3: Toimittajamarkkinatietämyksen rooli osana yrityksen liiketoiminnan kehittämistä.

1 Johdanto

Päivittäistavarakaupan keskeiset tehtävät ovat tavaroiden ja palveluiden tarjoaminen, jakelun hoitaminen, asiakaskysyntään vastaaminen, sekä toimiminen liiketaloudellisena elinkeinona. Päivittäistavarakaupan myymäläverkosto muodostuu erilaisista kiinteistä myymälätyypeistä, joita ovat hypermarketit, tavaratalot, kauppahallit, supermarketit sekä lähikaupat. (Heinimäki 2006, 18–23) Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeita ja päivittäin ostettavia kulutustavaroita, joita hankintaan ruokaostoksien yhteydessä (Päivittäistavarakauppa Ry 2024a). Yhdistävistä tekijöistä huolimatta päivittäistavarakaupat ovat yksiköitä, joiden toiminnassa on merkittäviä keskinäisiä eroja, jotka korostuvat erityisesti eri kokoisten ja eri alueilla toimivien kauppojen välillä. Yksi keskeisimmistä tekijöistä kaupan identiteetin muodostumisessa ovat kauppiaan suorittamat itsenäiset, eli ketjun ulkopuoliset hankinnat. Näiden tarkoituksena on varmistaa, että kauppojen valikoimat vastaavat kuluttajien tarpeita ja heidän asettamiaan vaatimuksia. Ketjun ulkopuolisten hankintojen toteutus on laajalti riippuvaista kauppiaan yksilöllisistä ratkaisuista. Koska näiden hankintojen onnistuminen vaikuttaa keskeisesti kaupan menestykseen, niihin liittyvien prosessien tutkiminen on varsin aiheellista. (Kesko 2024a)

Kaupan kokonaisvalikoima rakentuu ketjun perusvalikoimasta sekä kauppakohtaisesta tuotevalikoimasta. Hankittavien tuotteiden moninaisuuden vuoksi päivittäistavarakaupan hankintaprosessi vaihtelee huomattavasti yrityksestä ja tuoteryhmästä riippuen. Päivittäistavarakauppojen valikoiman koko on jopa kolminkertaistunut viimeisen 25 vuoden aikana asiakkaiden muuttuneiden kulutustottumusten myötä (Päivittäistavarakauppa Ry 2024a). Valtakunnalliset kauppaketjut hallitsevat markkinoita, ja keskusliikkeet ovat muovautuneet näiden ketjujen hankinta- ja logistiikkaorganisaatioiksi. Kauppaketju muodostuu yhteisen konseptin mukaisesti liiketoimintaa harjoittavista liiketoimintayksiköistä. Kauppaketjun yksittäistä toimielintä kutsutaan ketjumyymäläksi. Ketjuyksiköiden yhteisenä tavoitteena on tehokkuus, joka perustuu asiakaslähtöiseen toimintaan. (Sakki 2014, 103) Päivittäistavarakauppa Ry:n (2024b) mukaan Suomen päivittäistavarakauppamarkkinat keskittyvät pääosin kahdelle markkinasegmentille. Vuonna 2023 S-ryhmän markkinaosuus Suomen

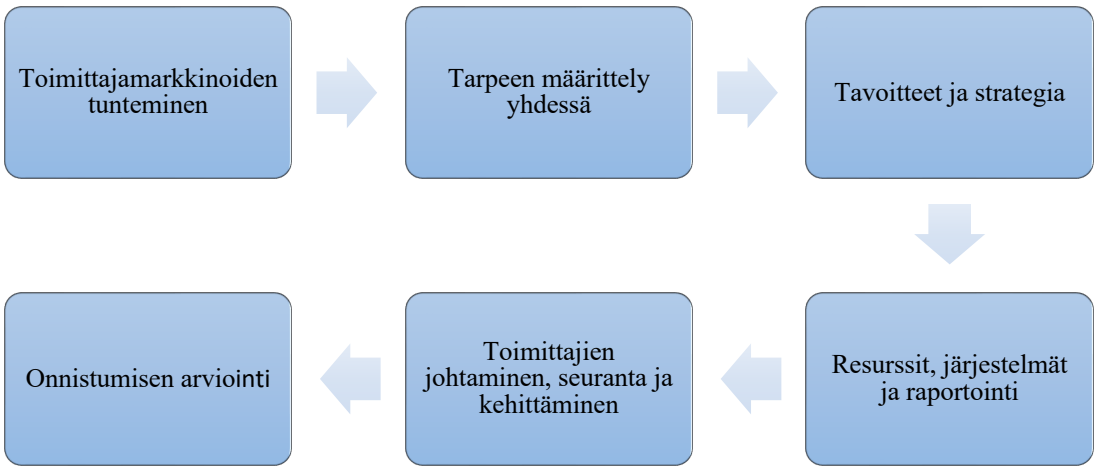
päivittäistavarakaupassa oli 48,3 %, ja K-ryhmän osuus puolestaan 34,3 %. Muita toimialan kilpailijoita ovat muun muassa Lidl, Tokmanni, M-ketju ja muut yksityiset toimijat.

Tässä tutkimuksessa keskitytään K-ryhmään kuuluvien K-marketin ja K-supermarketin ketjun ulkopuolisiin hankintoihin. Keskon liiketoimintamalli toimii ketjuliiketoimintamallin mukaisesti, jossa itsenäiset K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa osana Keskon vähittäiskauppaketjua (Kesko 2024a). Keskon hankintastrategia perustuu toimialakohtaiseen hankintojen keskittämiseen. Hankinnat on keskitetty päivittäistavarakauppojen yksiköihin, jotka seuraavat niiden toteutumista. Kesko pyrkii lisäämään hankintojen tehokkuutta muun muassa solmimalla pitkäaikaisia sopimuksia toimittajien kanssa sekä käyttämällä monipuolisia hankintakanavia ja -välineitä. K-kauppiaat laativat valikoimansa vastaamaan paikallisten asiakkaiden vaatimuksia hyödyntämällä Plussa-asiakastietoa. Kauppojen tekemät myymäläkohtaiset hankinnat täydentävät Keskon toimialakohtaista valikoimaa, vastaten paremmin juuri paikallisiin tarpeisiin. (Kesko 2022)

Hankinta määritellään kirjallisuudessa prosessiksi, joka kattaa kaikki tavaroiden tai palveluiden ostamisen vaiheet tarpeen selvittämisestä sopimuksen loppuun saattamiseen asti. (Fix 2024) Hankinnan keskeinen tavoite on tukea tuotantoa ja toimintaa varmistamalla tavaroiden ja palveluiden keskeytymätön virta (Watts, Kim & Hahn 1992). Globaalit trendit, jatkuva teknologinen innovaatio, lyhentyneet tuotekehityssyklit sekä uusien liiketoimintamallien kehittyminen edellyttävät yrityksiltä yhä enemmän osaamista hankintojen hallinnassa (Helmond 2023, 37). Laadukkaiden tuotteiden tai palveluiden hankkiminen kilpailukykyiseen hintaan on ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksessä. Suorat hankinnat viittaavat tuotteisiin, resursseihin tai palveluihin, joita käytetään yrityksen tuotantoprosessissa. Epäsuorat hankinnat eivät puolestaan liity yrityksen lopputuotteen tuotantoon, vaan sisältävät esimerkiksi palveluiden hankkimisen omaan käyttöön ja IT-palvelut. (Rossbach 2021, 11)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 61–65) mukaan hankintojen perinteinen tarkastelutapa kattaa vain osan todellisesta hankintaprosessista, ja tarkastelu painottuu pääosin operatiiviselle tasolle. Kyseinen näkökulma edustaa hankintojen reaktiivista mallia, jossa pyritään varmistamaan saatavuus ja hoitamaan kaupallisia transaktioita. Kehittyneiden yritysten

hankintatoimessa pääpaino on toimittajien etsimisessä, valinnassa, hallinnassa sekä toimittajayhteisön kehittämisessä. Tämä malli kuvaa proaktiivista hankintaa. Merkittävin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä on suhtautuminen toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Reaktiivinen hankinta reagoi tapahtuneisiin muutoksiin jälkikäteen, kun proaktiivinen hankinta sen sijaan pyrkii vaikuttamaan niihin ennakoivasti. Proaktiivisella hankintatoimella pyritään ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan. Uudenlainen näkökulma pyrkii luomaan yritykselle kilpailuetua neuvotteluvoiman lisäämisellä sekä toimittajien kehittämisellä. Laajempi näkökulma pitää sisällään toimittajamarkkinoiden hallinnan prosessin, operatiivisen prosessin sekä strategiaprosessin, joka on esitetty kuvassa 1. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61–65)



Kuva 1. Hankintojen strategiaprosessi (Mukaillen Iloranta & Pajunen 2008, 65)

Päivittäistavarakauppojen hankinnoista on tehty paljon aikaisempia tutkimuksia, liittyen esimerkiksi hankintojen vastuullisuuteen (Lehner 2015; Bezençon & Etemad-Sajadi 2015). Päivittäistavarakauppaketjun ulkopuolisten hankintojen strategiaprosessin hallinnasta ei ole kuitenkaan tehty aikaisempaa tutkimusta, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö luo arvokasta tietoa aihealueesta. Tämän teeman tutkiminen on tärkeää, sillä hankinnoilla on keskeinen taloudellinen merkitys kaupan alan yrityksille. Hankinnat muodostavat jopa 80 prosenttia kaupan alan yritysten liikevaihdosta. (Kähkönen 2021). Lisäksi viime vuosien globaalit trendit ovat vaikuttaneet merkittävästi kuluttajien osto- ja kulutuskäyttäytymiseen

elintarvikkeiden osalta. Inflaatio on heikentänyt kuluttajien ostovoimaa, mikä näkyy kysyntärakenteen muutoksena. Suomalaisten kuluttajien ostovalintoihin vaikuttavat kuitenkin edelleen vahvasti kotimaisuus ja vastuullisuus. (Hyrylä 2023) Kuluttajien kysyntärakenteen muuttuessa päivittäistavarakauppojen hankintojen merkitys korostuu, minkä vuoksi aihe on myös ajankohtaisesti tärkeä tutkimuskohde.

1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen aiheena on tarkastella kahden K-ryhmään kuuluvan päivittäistavarakaupan, K-marketin ja K-supermarketin, Keskon hankintaketjun ulkopuolisia hankintoja. Tutkimuksen tavoitteena on vertailla kaupan koon ja toimintaympäristön vaikutuksia näiden hankintojen strategiaprosessiin. Lisäksi tavoitteena on selvittää päivittäistavarakauppojen käytössä olevien resurssien merkitys hankintojen toteutuksessa. Tutkimuksen päämääränä on myös tarkastella, miten kaupat pyrkivät luomaan kilpailuetua hankintojen strategiaprosessin eri vaiheissa. Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu kvalitatiivisesti vertailevana tapaustutkimuksena, ja aineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin. Aineistonkeruu on toteutettu puolistrukturoidulla haastatteluilla, jotka on kohdennettu yritysten hankinnoista vastaaville henkilöille.

Tutkimustavoitteiden pohjalta tutkimukseen on määritetty päätutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymykset. Päätutkimuskysymys on seuraava:

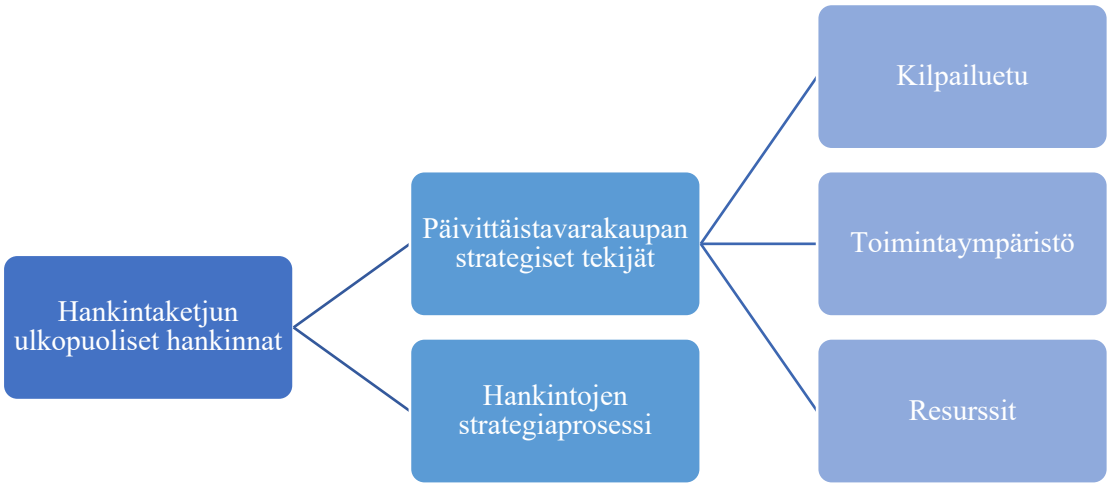
- *Miten päivittäistavarakaupan koko sekä toimintaympäristö vaikuttavat Keskon hankintaketjun ulkopuolisten hankintojen strategiaprosessin hallintaan?*

Päätutkimuskysymyksen tueksi on määritetty alatutkimuskysymykset:

- *Miten käytössä olevien resurssien määrä vaikuttaa hankintojen toteutukseen päivittäistavarakaupassa?*
- *Miten päivittäistavarakaupat pyrkivät luomaan kilpailuetua hankintojen strategiaprosessin eri vaiheissa?*

1.2 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään kahden eri kokoisen sekä toimintaympäristöltään erilaisen päivittäistavarakaupan ketjun ulkopuolisia hankintoja. Tarkasteltavat hankinnat on rajattu näin, jotta tutkimuksessa korostuu päivittäistavarakauppojen omat menetelmät sekä resurssien käyttö hankintojen strategiaprosessin hallinnassa. Tutkimus käsittelee kahta suomalaista päivittäistavarakaupan yritystä, joten tutkimus ei kohdistu koko alan hankintojen tarkastelemiseen. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää muidenkin alan toimijoiden tarpeisiin. Hankintoja tarkastellaan strategiaprosessin sekä päivittäistavarakauppojen strategisten tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys on esitetty tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman teoreettinen osuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja tutkimusten keskeisimpien teorioiden tarkastelusta. Empiirisessä osuudessa perehdytään tutkielman toteutukseen ja sen tuloksiin. Johdanto esittelee tutkimuksen aiheen, tavoitteet ja niihin pohjautuvat tutkimuskysymykset. Lisäksi johdanto käsittelee tutkimuksen rajaukset ja esittelee teoreettisen

viitekehyksen. Toinen pääluku käsittelee hankintojen strategiaprosessia yleisemmällä tasolla ja kolmannessa luvussa tarkastellaan päivittäistavarakaupan strategisten tekijöiden vaikutusta yrityksen toimintaan kilpailuedun, toimintaympäristön ja resurssien näkökulmasta. Empiirinen osio esitellään luvuissa neljä ja viisi. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen toteutus ja luvussa viisi analysoidaan tutkimustuloksia. Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkielman johtopäätökset, rajoitukset ja luotettavuuden arviointi sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Hankintojen strategiaprosessi

Tämän osion tarkoituksena on tarkastella hankintojen strategiaprosessia yleisellä tasolla. Kappaleessa perehdytään hankintatarpeen ja -strategian määrittelyyn sekä toimittajamarkkinoiden tuntemiseen ja toimittajien valintaan. Lisäksi osio käsittelee toimittajasuhteiden hallinnan ja kehittämisen keinoja. Viimeinen alaluku tuo esiin hankintojen onnistumisen arvioinnin keinoja ja sen avulla saavutettavia hyötyjä.

2.1 Hankinnan tarpeellisuuden ja hankintastrategian määrittely

Strategia on laaja käsite, jolle on kirjallisuudessa annettu useita erilaisia määritelmiä. Yleisesti sillä viitataan yrityksen päätöksentekomalliin, joka muodostuu erilaisista osa-alueista. Strategia määrittelee yrityksen tavoitteet, laatii keskeisimmät linjaukset ja suunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä täsmentää yrityksen toiminnan laajuuden. Lisäksi se kuvaa taloudellisuuden ja ei-taloudellisen panoksen, jonka yritys aikoo tarjota sidosryhmilleen. (Watts, Kim & Hahn 1992) Hankintastrategia alkoi herättää laajempaa kiinnostusta ja saavuttaa yleistä tunnettavuutta 1970-luvun puolivälissä. Tämän jälkeen aiheesta on tehty runsaasti tutkimusta, mikä on lisännyt kiinnostusta hankintojen proaktiiviseen toimintaan. (Rajagopal & Bernard 1993)

Nykyään hankinnoilla on keskeinen rooli organisaation johtamisessa, innovaatiossa ja kestävyydessä, mikä edellyttää entistä strategisempaa lähestymistapaa hankintojen toteuttamiseen. (Axelrod 2020) Hankintastrategian yleistyminen on muuttanut yritysten suhtautumista toimittajasuhteisiin. Toimittajien määrä on vähentynyt yrityskohtaisesti ja hankinnat ovat yhä enemmän keskitettyjä. Lisäksi toimittajien määrä maailmanlaajuisilla verkostoilla on vähentynyt. (Scotti 2007) Kilpaillakseen tehokkaasti globaaleilla markkinoilla yrityksellä on oltava pätevä ja strategisesti integroitunut hankintaorganisaatio. Markkina-aseman varmistamiseksi yrityksen kaikkien strategisten osa-alueiden, mukaan lukien hankintojen, tulee olla johdonmukaisia yrityksen kilpailustrategian kanssa. Kilpailustrategia on yhdistelmä

tavoitteista, johon yritys pyrkii ja keinoista, joilla se kilpailee markkinoilla. Lisäksi on olennaista, että yrityksen toimittajat kykenevät vastaamaan organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Watts, Kim & Hahn 1992)

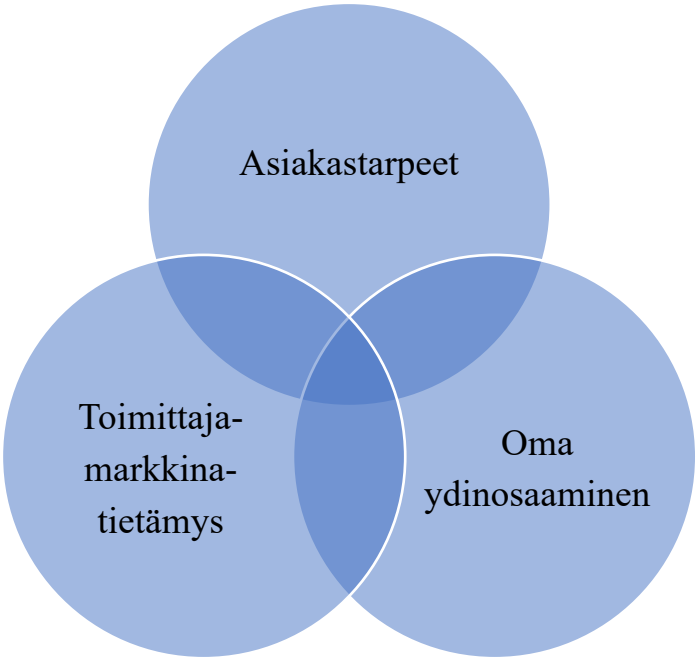
Hankintastrategioita on monenlaisia, eikä tehokas hankintastrategia välttämättä takaa maksimaalista tehokkuutta tietyllä osa-alueella. Sen sijaan sen tulisi vastata yrityksen tarpeisiin ja pyrkiä johdonmukaisuuteen yrityksen kyvykkyyksien ja kilpailuedun välillä (Rajagopal & Bernard 1993). Tehokkaassa hankintastrategiassa organisaation tulisi tunnistaa ja kerätä dataa yrityksen kuluista. Kulujen näkyvyys johtaa hankintakustannusten alenemiseen, tehokkuuden paranemiseen sekä kykyyn ennustaa kuluja. Data tulee kerätä sisäisiltä sidosryhmiltä, toimittajilta ja muilta hankintaprosessiin osallistuvilta osapuolilta. (Axelrod 2020)

Yritysten sisäisten tarpeiden määrittely on keskeinen osa-alue tulevaisuuden strategian luomiseksi. Yritys voi kääntää määritetyt tarpeet vaatimuksiksi ja tavoitteiksi hankinnoille. Sisäisten tarpeiden lisäksi yrityksen tulisi tarkastella globaalia markkinaa, jossa toimittajat harjoittavat liiketoimintaansa. Toimittajamarkkina-analyysi parantaa yrityksen ymmärrystä toimialasta ja toimittajista, jotka parhaiten täyttävät yrityksen asettamat sisäiset tavoitteet. Pitkällä aikavälillä analyysi vahvistaa hankintaoperaatiota ja riskien hallintaa. Tarvittavan tutkimuksen ja analyysin jälkeen yritys voi käynnistää hankintaprosessin. Hankintaprosessi antaa organisaatiolle mahdollisuuden ymmärtää sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita sekä olosuhteita. Lisäksi se edistää kilpailukykyisen toimittajapohjan muodostamista, joka vastaa sidosryhmän tavoitteita. (Axelrod 2020)

2.2 Toimittajamarkkinoiden tunteminen ja toimittajien valinta

Talousmarkkinoiden kasvavan epävarmuuden vuoksi organisaatiot panostavat yhä enemmän markkinaolosuhteiden tarkkaan seuraamiseen sekä reagointikyvyn parantamiseen optimoimalla toimitusketjustrategiaansa (Handfield 2010). Kyky kehittää ja ylläpitää tietämystä toimittajamarkkinoista ja toimitusketjusta luo perustan tehokkaalle hankintastrategialle (Lorenz, Aminoff, Kaipia, Pihlajanmaa, Ehtamo & Tanskanen 2020).

Toimittajamarkkinatietämys (S*upply Market Intelligence* – SMI) tarkoittaa kykyä tuottaa ja tulkita merkityksellistä tietoa toimittajamarkkinoista sekä toimittajista (Tanskanen 2021). Tämä on todistettu tapa vähentää yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä ja kasvattaa kilpailuetua (Handfield 2010). Markkinatietämyksen tavoitteena on kerätä tietoa toimittajamarkkinoiden tarjonnasta, kilpailuvoimasta ja -tilanteesta sekä saatavuudesta ja riskeistä. Lisäksi tavoitteena on kerätä tietoa teknologiasta, kokonaiskustannuksista, yritysvastuuteen liittyvistä asioista, laeista ja määräyksistä sekä toimitusketjusta. Ulkoisten resurssien kartoittaminen toimittajamarkkinoilta on tehokas tapa vastata asiakkaiden vaatimuksiin ja kehittää yrityksen liiketoimintaa. (Tanskanen 2021) Markkinatietämyksen rooli osana yrityksen liiketoimintaa voidaan mallintaa siten kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 3. Toimittajamarkkinatietämyksen rooli osana yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. (Mukaillen Tanskanen 2021)

Toimittajamarkkinatietämys koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on maailmanlaajuisen markkinatiedon kerääminen ja ennakointi osana hankintastrategiaa. Toinen

osa-alue on hintojen ja prosessien vertailuanalyysi eli niin sanottu ”benchmarking”, jonka tavoitteena on hankintojen suorituskyvyn kehittäminen ja kehityskohteiden tunnistaminen. Toimittajamarkkinatietämyksen kolmas osa-alue on globaali kilpailullinen hankinta, joka tarkoittaa strategisten hankintamahdollisuuksien tunnistamista kansainvälisiltä markkinoilta kustannusten säästämiseksi. Neljäs ja viimeinen osa-alue on puolestaan hankintojen tekeminen kehittyviltä markkinakanavilta, millä pyritään tukemaan niiden laajenemista. (Handfield 2010)

Toimittajasuhteiden tehokkuuden parantamiseksi organisaatiot soveltavat toimittajien valinnassa erilaisia kriteerejä ja pyrkivät ottamaan toimittajat mukaan tuotesuunnitteluun. Näillä käytännöillä kehitetään toimittajan ja yrityksen välistä viestintää, tiedon jakamista, päätöksentekoa sekä valmistusprosessin suorituskykyä. Määrittelemällä selkeästi toimittajien arviointiin ja valintaan liittyvät kriteerit, toimittajaehdokkaille annetaan hyvä käsitys asiakkaiden odotuksista. Osallistamalla toimittajia tuotekehitykseen, yritykset kykenevät jakamaan heille tehokkaammin tietoa kehittyvistä asiakastarpeista, toimintakulttuurista ja päätöksentekomalleista. Toimittajien aktiivinen tiedottaminen toimintaympäristön muutoksista tukee heidän kykyään kohdentaa resurssejaan täsmällisesti, mikä edistää toiminnan tehokkuuden ja hyötyjen kasvua. (Vonderembse & Tracey 1999)

Toimittajien valinta on päätöksentekoprosessi, joka voidaan jakaa neljään vaiheeseen: ongelman määrittely, kriteerien asettaminen, pätevyyden arviointi sekä lopullinen valinta. Ensimmäisessä vaiheessa ongelma tulisi määritellä selkeästi, jotta toimittajien valintaan liittyvät kehitys- tai muutostarpeet voidaan tunnistaa. Tämä voi tarkoittaa täysin uusien toimittajien etsimistä, nykyisten vähentämistä tai olemassa olevien toimittajien korvaamista. Erityisesti uudelle tuotteelle uuden toimittajan etsiminen sisältää usein suuren määrän vaihtoehtoisia ehdokkaita ja se vaatii päätöksentekotekniikoita. Toisessa vaiheessa ostajan tulee muuttaa vaatimuksensa valintakriteereiksi potentiaalisten toimittajien arviointia varten. Pätevyyden arviointi pohjautuu ennalta määritettyihin kriteereihin. Prosessin viimeinen vaihe pyrkii asettamaan toimittajat paremmuusjärjestykseen soveltuvuuden mukaan, minkä pohjalta lopullinen valinta tehdään. (Lima-Junior & Carpinetti 2016)

2.3 Toimittajasuhteiden hallinta ja kehittäminen

Toimittajahallinta kattaa toimittaja-asiakassuhteen kokonaisvaltaisen suunnittelun ja kehittämisen. Sen tavoitteena on rakentaa toimittajapohja, jolle on ominaista jatkuvuus, suorituskyky sekä toimitusvalmius. Toimittajahallinta on kehittynyt pelkästä hankintatoiminnosta arvoa tuottavaksi ja johtavaksi toiminnoksi, joka luo samalla merkittävää kilpailuetua. Toimittajahallinta sisältää toimittajastrategian luomisen, toimittajien valinnan, arvioinnin, kehittämisen, integroimisen yrityksen toimintaan sekä kontrolloinnin. Toimittajien arvioinnissa käytetään yleisesti kriteereinä laatua, kustannuksia, toimitusvarmuutta sekä vastuullisuutta. Toimittajien integroiminen tuotantoprosessiin on hyödyllistä niin maailmanlaajuisille organisaatioille kuin pienille ja keskisuurille yrityksille. Suorituskyvyn parantamiseksi sekä uusien tuotteiden kehittämiseksi yrityksen tulisi tavoitella pitkäaikaisia ja laadukkaita kumppanuuksia valittujen toimittajien kanssa. (Helmond 2023, 16, 50)

Toimittajasuhteiden tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota toimittajasuhteiden hallintajärjestelmään (S*upplier Relationship Management* – SMR). Onnistunut suhteiden hallinta edellyttää jatkuvaa tiedon jakamista toimittajan ja yrityksen välillä. Reaaliaikainen tiedonjakaminen voi mahdollistaa lyhyemmän toimituskiertoajan, helpottaa tilausprosessia ja varmistaa korkealaatuisten tuotteiden toimituksen. (Park, Shin, Tai-Woo & Park 2010) Yhteistyö toimittajien kanssa tarjoaa mahdollisuuden oppia toisen kulttuurista, luoda yhteisiä sosiaalisia normeja ja syventää keskinäistä yhteyttä. Tiivis vuorovaikutusmalli luo joukon toisistaan riippuvaisia sosiaalisia kanssakäymisiä, mikä lisää molemminpuolista luottamusta sekä kunnioitusta. (Cousins, Lawson & Squire 2008) Näin ollen vuorovaikutuksella avaintoimittajien kanssa on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn.

Strateginen toimittajasuhteiden hallinta (S*trategic Supplier Relationship Management* – SSMR) viittaa jäsenneltyyn yritysten väliseen prosessiin, joka tehostaa arvon luomista asiakkaiden ja toimittajien välisessä vuorovaikutuksessa. Se edustaa vuorovaikutuksen korkeinta tasoa, joka ei ainoastaan edistä arvonluontia, vaan toimii myös merkittävänä kustannusten hallintakeinona ja operatiivisen toiminnan kehittäjänä. (Day, Magnan, Webb &

Hughes 2008) Strateginen toimittajasuhteiden hallinta kattaa sellaisten toimittajien valinnan ja kehittämisen, jotka jakavat yrityksen kanssa yhteiset tavoitteet. Pitkäaikaisen ja tiiviin yhteistyön avulla pyritään tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Jack & Powers 2015)

Usein toimittajilta puuttuu tarvittavia kykyjä ja pätevyyttä vastata asiakkaiden korkeisiin laatuvaatimuksiin. Tämän vuoksi sekä uusien että nykyisien toimittajien kehittäminen on välttämätöntä. Toimittajien kehittäminen (supplier development) määritellään ostavan yrityksen pyrkimykseksi parantaa toimittajan suorituskykyä ja täyttää ostavan yrityksen toimitustarpeet. Kehittämistoimenpiteet vaihtelevat yrityksittäin, mutta ne voivat sisältää esimerkiksi toimittajien arviointia, suorituksesta annettavaa palautetta, arviointikriteerien tiukentamista, toimittajahenkilöstön koulutusta, toimittajan sijoittamista yrityksen tiloihin sekä suoria investointeja toimittajille. (Krause & Ellram 1997)

Strategisessa toimittajakehityksessä korostuu proaktiivinen toiminta, jonka tavoitteena on säilyttää pitkäaikainen kilpailuetu. Keskeinen ero reaktiiviseen toimittajakehittämiseen nähden ilmenee kehitysalueiden tietoisessa etsinnässä ja valinnassa. Strategisen toimittajakehityksen ydin on asiakkaiden suora osallistuminen kehitystoimenpiteisiin esimerkiksi investoimalla toimittajien kehittämiseen ja näin ollen itse toimittajaan. Ennalta ehkäisevä toimittajakehitys painottaa varhaista ja tulevaisuuteen suuntautuvaan toimintaa laadun ja kustannusten hallinnan varmistamiseksi. Sen sijaan reaktiivinen toimittajakehitys johtuu usein nykyisestä sekä lyhyen aikavälin suorituskyvyn heikkenemisestä. (Helmold 2023, 65–67)

2.4 Onnistumisen arviointi sekä kehityskohteiden määrittely

Organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja mittaamiseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa (Rendon 2008). Paulraj, Injazz ja James (2006) ovat todenneet, että suorituskyvyn mittaamisella on myönteinen vaikutus hankintojen strategiselle toteutukselle. Cousins, Lawson ja Squire (2008) puolestaan korostavat mittaamisen myönteisiä vaikutuksia toimittajien suoritustasoon ja toimittajasuhteiden

kykyyn vastata ostajayrityksen tavoitteisiin. Hankinnan kasvanut rooli osana yrityksen strategiaa on asettanut uusia vaatimuksia sen kehitykselle ja sitä kautta mittaamiselle ja arvioinnille (Murhpy, Pearson & Siferd 1996).

Hankintojen suorituskyvyn mittaamisen prosessi on kuitenkin monella yrityksellä vielä kehitysvaiheessa tai puuttuu jopa kokonaan. Mittaaminen keskittyy usein vain tiettyihin osa-alueisiin, kuten operatiiviseen ostamistehokkuuteen tai toimittajien välittömään suoriutumiseen. Lisäksi käytetyt mittarit painottuvat negatiivisiin tilastoihin, kuten reklamaatioihin ja toimitusviiveeseen. (Murhpy ym. 1996; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008) Suorituskykytietojen saatavuus on tehnyt mittaamisen lähestymistavasta myös vertailevaa. Vertaileva lähestymistapa kuitenkin heijastaa yrityksen suhdetta muihin yrityksiin epätarkasti, sillä ei ole olemassa yleistä suorituskykymittaria, jonka avulla voisi laskea suoria vertailuarvoja. (Murphy ym. 1996)

Hankinnan suorituskyvyn arviointi on tietylle aikavälille ajoittuvaa määrälliseen ja laadulliseen aineistoon pohjautuvaa arviointia siitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008), miten yrityksen hankinnat tukevat yrityksen strategisia sekä operatiivisia tavoitteita. Suorituskykyä tarkastellaan taloudellisuuden, tehokkuuden ja suoritustason näkökulmista. Mittauksen tulokset ovat riippuvaisia niiden huolellisesta suunnittelusta, toteutuksesta ja soveltamisesta. (Jääskeläinen 2018). Hankintojen suorituskyvyn mittaaminen on välttämätöntä yrityksen tehokkaan hallinnan ja jatkuvan kehityksen kannalta. Arviointi tarjoaa arvokasta tietoa hankintaosastolle ja ylimmälle johdolle, tukien päätöksentekoprosessia ja strategian kehittämistä. Organisaation kokonaissuorituskykyyn vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka hyvin hankinnat onnistuvat edistämään yrityksen strategioita ja tavoitteita. (Chao, Scheuing & Ruch 1993)

Hankintatoimen suorituskyvyn mittauksen tulisi pohjautua pääasiallisesti arvioimaan hankinnoille asetetun strategian toteutumista (Jääskeläinen 2018), toisaalta miten hankinnat luovat arvoa yritykselle ja miten se siirtyy loppuasiakkaalle. Arviointimenetelmän kehittäminen on osa laajempaa kokonaisuutta, ja sen tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Menestystekijöitä tulee tarkastella sekä strategisesta näkökulmasta että kehitettyjen mittarien ja

hankittavan tuote- tai palveluryhmän osalta. Mittausmenetelmien kehittäminen ja arviointi tulisi toteuttaa eri organisaatiotason asiantuntijoiden yhteistyönä parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)

Jääskeläinen (2018) havaitsi tutkimuksessaan, että tehokas suorituskyvyn mittaaminen edellyttää laajempaa ja monipuolisempaa mittaristoa, joka tunnistaa myös syy-seuraussuhteet. Mittareiden valinnassa on tärkeää ottaa huomioon toimittajasuhteet ja niiden arvo hankintaprosessissa. Chao ym. (1993) mukaan suorituskykyä voidaan mitata kahdesta näkökulmasta: objektiivisesti ja subjektiivisesti. Objektiivinen arviointitapa tuottaa konkreettisia tuloksia, kuten absoluuttisia arvoja, suhdelukuja tai prosenttiosuuksia. Tämä lähestymistapa mittaa esimerkiksi toimitusaikoja, hankintojen tarkkuutta hinnan, määrän ja tietojen suhteen, laadun toteutumista, hinta-arvion tarkkuutta sekä toimitusten ajantasaisuutta. Subjektiivinen arviointitapa perustuu puolestaan laadullisiin havaintoihin. Se tarkastelee esimerkiksi toimittajan ammattimaisuutta, mahdollisuuksia neuvotella toimittajan kanssa, toimittajan tietoisuutta toimitusketjusta ja tuotteesta, toimittajien kehittymistä, kumppanuussuhteiden muodostumista sekä yhteistyön edistymistä hankintojen myötä.

3 Strategisten tekijöiden vaikutus päivittäistavarakaupan toimintaan

Suomessa päivittäistavarakauppa on hankinnan ja logistiikan osalta hyvin keskittynyttä, kuten muissakin Pohjoismaissa. Syy tähän on pitkälti maantieteellinen. Suomi on harvaan asuttu maa, jossa välimatkat ovat huomattavan pitkiä. Ilman suuria volyymeja logistinen tehokkuus olisi vaikeaa saavuttaa, ja heikompi kustannustehokkuus tarkoittaisi asiakkaille korkeampia hintoja, suppeampia valikoimia sekä tuotteiden huonompaa saatavuutta. (Päivittäistavarakauppa Ry 2024b) Tämän osion tarkoituksena on tarkastella kilpailuedun luomista sekä toimintaympäristön ja resurssien merkitystä päivittäistavarakaupassa.

3.1 Kilpailuetu päivittäistavarakaupassa

Jatkuva kilpailu on markkinatalouden perusta. Se kannustaa yrityksiä kehittämään taloudellista toimintaansa, eli parantamaan kannattavuutta. (Heinimäki 2006, 29) Kapitalistisessa yhteiskunnassa yritysten on taisteltava selviytyäkseen ja tehdäkseen voittoa. Menestyäkseen yrityksellä täytyy olla kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailuetu (*competitive advantage*) tarkoittaa tilannetta, jossa yritys toimii tehokkaammin tai tuottaa laadukkaampia tuotteita ja palveluita kuin kilpailijansa, mikä johtaa yritykselle kertyviin etuihin. Kilpailuetu on keskustelua herättävä aihe ja sen tulkinnassa on noussut esiin kaksi keskeistä näkemystä: rakenteellinen lähestymistapa sekä resurssipohjainen näkemys. Molempia näkökulmia yhdistää innovatiivisuuden merkitys. Rakenteellisen lähestymistavan mukaan innovaatio tukee kilpailuetua kolmessa kategoriassa: kustannusjohtajuus, tuotteiden erilaistaminen ja keskittymisstrategia. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan innovatiivisuus luo yritykselle ainutlaatuisia resursseja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Gentet, Mishra & Mishra 2014)

Kilpailu päivittäistavarakaupan alalla on erittäin kovaa. Se ilmenee erityisesti kauppaketjujen sekä eri kokoisten myymälöiden välillä. (Huddleston, Whipple, Rachel & So 2009) Kilpailu heijastuu kauppapaikkoihin, sillä jokainen kauppapaikka tarjoaa yrityksen toiminnalle erilaiset lähtökohdat. Päivittäistavarakaupassa kilpailu keskittyy usein saman alueen kahden tai useamman myymälän väliseen kamppailuun alueen asukkaiden ostovoimasta. Saavuttaakseen kilpailuetua, yrityksen on luotava tarjonta, joka vastaa kuluttajien odotuksia. (Heinimäki 2006, 29)

Kauppaketjujen tehokkuuden saavuttamisen kulmakivenä pidetään asiakasta. Asiakkaat luovat perustan kauppaketjun toimintaperiaatteille riippumatta myymälän koosta tai sijainnista. (Sakki 2014, 103) Ympäristön muutokset vaikuttavat suoraan asiakkaiden tarpeisiin, ja tarpeiden muuttuessa yksittäisten asioiden erinomainen osaaminen ei enää riitä luomaan yritykselle kilpailuetua. Muutosalttiissa toimintaympäristössä yrityksen tulee osata sopeutua tilanteisiin nopeasti. Selviytyminen edellyttää kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin luovasti, yhdistelemällä omaa osaamista sekä hyödyntämällä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122)

Yakobi, Wiid & Cantin (2023) mukaan päivittäistavarakaupat parantavat ja uudistavat jatkuvasti myymälöitään vastatakseen ympäristön muutoksiin ja täyttääkseen asiakkaiden vaatimukset. Markkinatutkimus sekä asiakkaiden toiveiden syvällinen ymmärrys auttavat myymälöitä luomaan ostokokemuksia, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Korkea asiakastyytyväisyys edistää asiakkaiden uskollisuutta ja markkinaosuuden kasvua. (Yakobi, Wiid & Cant 2023) Lisäksi se tuottaa yritykselle taloudellisia, kilpailullisia ja strategisia etuja (Vakulenko, Shams, Hellstrom & Hjort 2019).

Paikallisten tuotteiden kasvava kysyntä on tehnyt lähiruuan hankinnasta asiakaslähtöisempää. Näiden tuotteiden suora hankinta yksittäisen kauppiaan toimesta on emoketjun kautta tehtäviin hankintoihin verrattuna enemmän aikaa vievä prosessi. Paikallisten markkinoiden hintojen epävakaus pakottaa kaupat myös vaihtamaan toimittajia useammin. Näistä haasteista huolimatta, monet kauppiaat pitävät paikallisia tuotteita tärkeänä osana valikoimaa. (Dunne, Chambers, Giombolini & Schlegel 2011) Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö

(*Efficient Consumer Response – ECR*) on yleistynyt päivittäistavarakaupan toimintatapa vastauksena muuttuneisiin asiakastarpeisiin ja kiristyneeseen kilpailuun. Se on hankintatapa, jossa jokainen hankintayhteistyön osapuoli pyrkii toiminnallaan tyydyttämään kuluttajan tarpeet. Toimintatavan lähtökohtana on yhteistyö avoimen kommunikaation avulla. (Heinimäki 2006, 127)

Päivittäistavarakaupan johdon on määriteltävä keskeiset linjat toiminnassaan, joista yksi keskeinen päätös koskee tuotevalikoimaa. Valikoiman rajaus pyritään tekemään siten, että kauppaan valikoituisi tuotteita, joita asiakkaat odottavat sieltä löytyvän. Tavararyhmillä tarkoitetaan joukkoa tuotteita tai palveluita, joita voidaan hallinnoida yhtenä kokonaisuutena. Valikoima puolestaan tarkoittaa saman tavararyhmän vaihtoehtoisia tuotteita. Kaupan tarjoamien valikoimien laajuudella sekä laadukkailla kalliimmilla tuotteilla on keskeinen asema päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kannattavuudessa. (Sakki 2014, 103)

Valikoiman rakentaminen kilpailuedun luomiseksi edellyttää myös varastonhallinnan osaamista, jotta tuotteet eivät vanhene eikä tavarapuutteita esiinny. Hyödyntämällä teknologiaa ja digitalisaatioita, kauppiaat voivat optimoida varaston kiertoa, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja saavuttaa siten kilpailuetua muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Hrouga & Sbihi 2023) Varastonhallinnan ensisijainen tavoite on saavuttaa tasapaino varaston sekä asiakaspalvelutason välillä. Tämä ei ole mahdollista ilman toimittajien ja kauppiaan välistä tehokasta kommunikointia. Tiedon jakaminen kysynnästä, tilausmääristä ja varastotilanteesta luo edellytykset hankintojen suunnittelulle, ennustamiselle sekä täydennykselle. (Panahifar, Byrne, Salam & Heavey 2018) Tämä prosessi vähentää varastokustannuksia, kehittää päätöksentekoa ja parantaa samalla asiakastyytyväisyyttä (Salam, Panahifar & Byrne 2016). Kilpailuedun luominen päivittäistavarakaupassa on moniulotteinen prosessi, joka vaatii ymmärrystä useista eri näkökulmasta, pohjautuen lopulta tehokkaaseen asiakkaiden vaatimuksiin vastaamiseen.

3.2 Päivittäistavarakaupan toimintaympäristö

Ensimmäiset suuret muutokset suomalaisen päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä tapahtuivat EU-jäsenyyden myötä vuonna 1995. Jäsenyyden vaikutukset ilmenivät muun muassa päivittäistavarakaupan valikoiman laajentumisessa, hintojen alenemisessa, kilpailuympäristön muutoksina sekä tuotteisiin kohdistuvissa uusissa lakisääteisissä vaatimuksissa. Jäsenyys muutti kilpailua suomalaisten päivittäistavarakauppojen välillä huomattavasti. Erikoistuotteilla, hinnoilla ja tehokkuudella on entistä suurempi merkitys kilpailussa. (Home 1997) EU:lla on edelleen suuri vaikutus päivittäistavarakauppojen toimintaan, sillä parlamentti voi muokata alaan liittyviä lakeja ja säädöksiä, esimerkiksi kauppa- ja ympäristöpolitiikan osalta. EU:n ympäristöpolitiikan tavoitteet tuovat päivittäistavarakaupan alalle haasteita sekä edellyttävät merkittäviä investointeja. Eduskunnan hyväksymä muutos kesäkuussa 2024 muutti kaupan valikoimaa eurooppalaiseen suuntaan sallimalla käymisteitse valmistettujen 8 % alkoholijuomien myynnin ruokakaupassa. (Päivittäistavarakauppa Ry 2024c)

Kaupan ala sekä toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tämä luo kaupoille sekä mahdollisuuksia että riskejä toiminnan kannattavuuden ylläpitämiseksi. Toimintaympäristön keskeisiä muuttujia ovat megatrendit ja kuluttajatrendit. Yksi megatrendeistä on globalisaatio, joka on muuttanut toimitusvarmuuden ja riskien hallinnan merkitystä. Toimitusketjun vastuullisuuden merkitys on kasvanut, mikä näkyy toimitusketjun läpinäkyvyydessä ja toimittajien valinnassa. Muita megatrendejä ovat väestönmuutos, joka sisältää väestön ikääntymisen sekä kaupungistumisen. Nämä muutokset vaikuttavat merkittävästi kuluttajatottumuksiin, asumiseen ja erilaisten palveluiden tarpeeseen. Lisäksi kestävän kehityksen megatrendi vaikuttaa kaupan toimintaan monella eri tasolla. (Kesko 2024b)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat nousseet sekä megatrendiksi että kuluttajatrendiksi päivittäistavarakaupassa. Yhä useampi asiakas tekee ostoksensa digitaalisten kanavien kautta. Teknologian kehitys heijastuu myös päivittäistavarakaupan toimintaan, tarjoten yrityksille kilpailuetua muun muassa lisäämällä käyttökelpoisen datan saatavuutta. (Bauerova 2019) Yksi muuttuvista kulutustrendeistä on yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen. Asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen muuttuu nopeasti ja on yhä

yksilöllisempää, mikä on korostanut henkilökohtaisten tarjousten lisääntymistä. Lisäksi asiakkaat arvostavat yhä enemmän asioinnin helppoutta ja nopeutta. Kulutustottumusten muutokset ovat vaikuttaneet myös valikoiman rakenteeseen. Kestävien tuotteiden kysyntä kasvaa, mukaan lukien lähellä tuotettu ruoka ja hyvinvointia edistävät tuotteet. Mahdollinen ostovoiman vähentyminen korostaa hinnan merkitystä valinnoissa. (Kesko 2024b)

3.3 Päivittäistavarakaupan resurssit

Päivittäistavarakaupan myymälätyypit voidaan luokitella pinta-alan mukaan. Pinta-alaksi lasketaan tila, jossa myyntitoimintaa harjoitetaan. Tavaratalo luokitellaan myymäläksi, jonka pinta-ala on vähintään 2 500 m^2. Tavaratalolle on ominaista korkea palvelutaso, ja ne sijaitsevat yleensä kaupungin keskustassa tai kauppakeskuksissa. Hypermarket on puolestaan pinta-alaltaan yli 2500 m^2 ja sen toiminta perustuu pääasiassa itsepalveluperiaatteeseen. Hypermarketit sijaitsevat usein kaupungin keskustassa tai sen tuntumassa, helposti saavutettavien kulkuyhteyksien varrella. Supermarketit jaetaan suuriin eli yli 1000 m^2 ja pieniin 400–1000 m^2 marketteihin. Valintamyymälät ja lähikaupat palvelevat erityisesti asuinalueiden läheisyydessä. Lähikauppojen pinta-ala on alle 400 m^2. Discounter-myymälät sijaitsevat usein teollisuusalueilla, ja niiden toiminta perustuu nopeaan kiertoon. Pienmyymälät ja kioskit ovat alle 100m^2 päivittäistavaramyymälöitä. Muita myymälätyyppejä ovat liikennemyymälät sekä tuotekohtaiset päivittäistavaramyymälät. (Päivittäistavarakauppa Ry 2024d)

Päivittäistavarakaupan rakenteellisiin muutoksiin ovat vaikuttaneet yhteiskunnan taloudelliset, sosiaaliset sekä teknologiset rakennemuutokset. Kehityskulku suosii kasvavissa määrin suuren mittakaavan toimintoja. Ostovoiman kasvu, väestönkehitys, liikkuvuuden lisääntyminen sekä kuljetus- ja materiaalienkäsittelyteknologian kehittyminen ovat luoneet menestysedellytyksiä suurille yksiköille. Vastaavasti pienet kaupat, joiden toiminta pohjautuu paikallismarkkinoihin, kohtaavat ongelmia. Niiden mahdollisuudet kehittää tuottavuutta ja parantaa kilpailukykyä tehostamisen keinoin ovat rajalliset. (Home 1997) Suurilla myymälöillä onkin vakiintunut asema Suomessa, ja niiden osuus päivittäistavarakaupan myynnistä on 70 % (Päivittäistavarakauppa Ry 2024b).

Pienemmillä myymälöillä on kuitenkin tärkeä rooli elintarvikehuollon varmistamisessa ja alueiden asuttavuuden säilyttämisessä. Jopa puolet myymälätyypeistä koostuu pienistä kaupoista, joiden tehtävänä on turvata alueiden elinvoima ja huoltovarmuus. Näillä kaupoilla on usein myös muita lähipalveluita kuten paketti- ja käteispalvelut. Myymälöiden valikoimien koko vaihtelee huomattavasti. Suurten hypermarkettien tuotevalikoima voi muodostua yli 30 000 tuotteesta, kun taas pienillä myymälöillä valikoima on tyypillisesti noin 2000 tuotetta. (Päivittäistavarakauppa Ry 2024b) Lisäksi suuremmilla kaupoilla on resursseja vastata asiakkaiden odotuksiin edullisemmista hinnoista. Toisaalta asiakkaat asettavat suuremmille kaupoille myös vaativammat hintaodotukset. Suurten kauppojen ostovolyymiin vastaaminen on rajoittava tekijä pientuottajien kanssa toimimisessa, sillä kaikilla paikallisilla tavarantoimittajilla ei välttämättä ole resursseja vastata tällaiseen kysyntään. Suuret myymälät asettavat jälleenmyymilleen tuotteille myös tiukat vaatimukset laadun, toimitusvarmuuden sekä hinnan vakuudelle. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus hankaloittaa paikallisten pientuottajien hyödyntämistä suurten kauppojen tekemissä hankinnoissa. (Dunne ym. 2011)

Päivittäistavarakauppojen asiakaskunta jakautuu useisiin erilaisiin kuluttajatyyppeihin, joiden kulutuspäätökseen vaikuttavissa kriteereissä on merkittäviä keskinäisiä eroavaisuuksia. Kuluttajan odotukset lähikaupalta liittyvät usein asioinnin vaivattomuuteen ja nopeuteen, kaupan sijaintiin, ilmapiiriin sekä laadukkaaseen asiakaspalveluun. Super- ja hypermarketeilta asiakkaat odottavat laajaa valikoimaa, tarjoustuotteita, alhaista hintatasoa sekä toimivia liiketiloja. (Heinimäki 2006, 157) Päivittäistavarakaupan resurssien voidaan todeta vaikuttavan merkittävästi kaupan liiketoimintaan, kilpailukykyyn ja yhteiskunnalliseen rooliin.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käy läpi tutkimuksen empiirisen osuuden, esitellen tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän. Lisäksi luvussa käsitellään analyysimenetelmä ja perustellaan tutkimukseen valittujen kohteiden valinta.

4.1 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisin tutkimusaineiston keruumetodi on haastattelu. Haastattelu mielletään keskusteluksi, jolla on etukäteen määritelty tavoite. (Puusa & Juuti 2020) Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa oli ennalta suunniteltu kysymysrunko. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1. Puolistrukturoidulle haastattelulle on luonteenomaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Lisäksi haastattelukysymyksiin ei ole annettu strukturoidun haastattelun mukaisia valmiita vaihtoehtoja vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022). Teemahaastattelu on tunnettu puolistrukturoitu haastattelutyyppi, jossa haastattelun teemat on rajattu, mutta kysymysten muotoilu tai järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori, Tiittula & Aaltonen 2005). Kyseistä haastattelutyyppiä on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa.

Tuomi ja Sarajärven (2018, 85) mukaan haastattelun merkittävin etu on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsityksiä sekä muuttaa ilmaisumuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) Haastattelussa etuna on lisäksi se, että haastateltavaksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tällöin kyseessä on harkinnanvarainen, eli tarkoituksenmukainen näyte. (Puusa & Juusi 2020) Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltaviksi valittiin tutkimuskohteena olevien päivittäistavarakauppojen kauppiaat, sillä heidän vastuullaan on kaupan valikoiman kokonaisvaltainen suunnittelu ja rakentaminen (Kesko 2022).

Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelukysymyksiä oli kokonaisuudessaan 18 ja ne jakautuivat viiteen teemaan: taustatiedot, hankintastrategia, resurssit, kilpailuetu sekä hankintojen arviointi ja kehittäminen. Haastattelun tärkein tavoite on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, minkä vuoksi joidenkin tutkijoiden mielestä on perusteltua antaa kysymykset haastateltavien luettavaksi jo ennen haastattelun toteutusta. Etukäteistieto voi kuitenkin rajata ja suunnata tutkittavien henkilöiden ajatuksia ennakkoon ja siten vääristää haastattelussa kerättyä dataa. (Puusa & Juuti 2020). Tässä tutkimuksessa haastateltaville henkilöille annettiin mahdollisuus tutustua etukäteen haastattelun teemoihin, mutta ei tarkkoihin kysymyksiin. Haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville henkilöille sähköpostitse noin viikko etukäteen. Haastattelu toteutettiin marraskuussa 2024 Teams-videopuhelun välityksellä. Haastattelusta luotiin tallenne, jonka pohjalta haastattelu jälkikäteen litteroitiin.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena vertailevana tapaustutkimuksena. Hirsjärvi ja Hurme (2022) esittävät, että laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja tarkastella sen kontekstia. Tutkimusmenetelmä tuo esille tutkittavien henkilöiden näkemykset tilanteesta sekä heidän ajatuksensa menneisyyteen ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskohdetta tarkastellaan usein sen luonnollisissa olosuhteissa (Puusa & Juuti 2020). Tapaustutkimus (case study) on yleinen liiketaloustieteessä hyödynnetty laadullinen tutkimusmenetelmä. Tällaisessa tutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai enintään muutamaa tapausta. Tapaustutkimuksen kohteena on usein yritys tai yrityksen osa. Tähän tutkielmaan on valittu tapaus, jota ei ole ennen tutkittu valitusta näkökulmasta. Tämän perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska se pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti ja luo spesifisyyttä liiketalouden ilmiöiden analysointiin ja ymmärtämiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–156)

Tapaustutkimuksen tutkimusotetta analysoidaan usein vertailevasti tai kokeellisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Vertaileva tapaustutkimus (comparative case study) toistaa saman tutkimusprosessin vähintään kahdesti, vertaillen saman tapauksen vaihtoehtoisia kuvauksia tai selityksiä (Yin 2014, 188). Tällaisen tutkimustavan etuna on, että se antaa yksittäistä tapausta paremman todistusarvon ja mahdollistaa tutkijalle aiheen syvemmän analyysin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 162). Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan molempien tapausten toimintaperiaatteita ja vertailemaan analyysissa esiin nousseita teemoja erottavien ja yhtäläisien ominaisuuksien löytämiseksi. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään yritysten toimintaperiaatteiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Haastattelun tuloksia analysoitiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi soveltuu dokumenttien systemaattiseen tai objektiiviseen analysointiin. Dokumentti voi olla esimerkiksi artikkeli, haastattelu, dialogi tai lähes mikä tahansa muu kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Haastattelun sisällön analyysissä jätettiin huomioimatta ei-kielellinen viestintä, johon lukeutuvat muun muassa tutkittavan ilmeet ja eleet, katsekontakti ja puheen välissä pidetyt tauot (Puusa & Juuti 2020). Analyysissä ei tuoda esille tarkkoja kauppakohtaisia tietoja myynnistä, tuotevalikoimasta tai sijoittumisesta markkinoilla yksityisyydensuojan ylläpitämiseksi. Lisäksi toimintaympäristöä kuvaillaan vain yleisellä tasolla ja yksilöivät tiedot on häivytetty.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen menetelmään, joita ovat teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii tunnistamaan aineistosta keskeiset teemat ja kategoriat ilman teoreettisia viitekehyksiä tai ennakko-oletuksia. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan perustuu aiemmin tutkittuun käsitejärjestelmään tai teoriaan. Keskeisimmät erot näiden analyysimenetelmien välillä ovat teorioiden muodostumisessa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriat ovat valmiina, kun taas aineistopohjaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. Teoriaohjaava analyysi etenee aineistolähtöisen analyysin ehdoilla. Empiirinen aineisto kuitenkin liitetään tässä menetelmässä teoreettisiin käsitteisiin eri tavalla. Teoria voi ohjata ja auttaa analyysin

muodostamisessa, mutta ajatuksena on luoda uusia näkökulmia asialle. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tämä tutkimus on toteutettu teoriaohjaavan analyysin mukaisesti, ja aineiston analyysi pohjautuu pääasiallisesti haastatteluun. Johtopäätöksissä pyritään hyödyntämään teoriaa tulosten analysoinnissa.

4.3 Tutkimuskohteen valinta

Tutkimuksen tavoitteena oli vertailla kahden kooltaan ja toimintaympäristöltään erilaisen päivittäistavarakaupan ketjun ulkopuolisia hankintoja. Tutkimuskohteisiin viitataan tässä tutkimuksessa kirjaimilla A ja B, anonymiteetin säilymiseksi sekä yleisten käsitteiden ja yrityskohtaisten käsitteiden erottamiseksi. Tutkimuksessa vertailtavaksi valikoituivat K-Market A ja K-Supermarket B, sillä kohteet erosivat toisistaan merkittävästi sekä käytössä olevien resurssien että kauppojen toimintaympäristöjen osalta.

K-market A on kyläkauppa, joka sijaitsee rauhallisella taajamalla. Alue koostuu pääasiallisesti lapsiperheiden suosimista omakoti- ja rivitaloista. K-Supermarket B puolestaan sijaitsee tiheämmin asutulla kaupunkialueella, jonka väestöön kuuluu niin perheitä, opiskelijoita kuin eläkeläisiäkin. Sosioekonomisesti molempien alueiden asukkaiden tulot ovat Suomen keskiarvoa korkeammat. (Tilastokeskus 2022) Tutkimuskohteeksi valittiin verrattain hyvätuloisilla alueilla sijaitsevat kaupat, sillä tämän toivottiin korostavan ketjun ulkopuolelta hankittavien, mahdollisesti hintavampien erikoistuotteiden asemaa niiden valikoimissa. Tutkimuskohteiden valintaan vaikuttivat myös erot kauppiaiden välillä. Kohteiden vertailusta tekee kiinnostavampaa se, että K-Market A:n kauppias on toiminut positiossaan huomattavasti vähemmän aikaa kuin K-Supermarket B:n kauppias.

5 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku kattaa tutkimuksen empiirisen osuuden, sisältäen haastattelun tulosten tarkastelun. Tarkasteltavana ovat haastattelun taustakysymykset, ketjun ulkopuolisten hankintojen merkitys yrityksille, sekä lopulta haastattelun muut teemakohdat. Tarvittaessa viitataan myös muihin lähteisiin, kuten Keskon verkkosivuihin. Tutkimusaineistossa esiintyvistä sitaateista on poistettu täytesanoja tekstin ymmärrettävyyden parantamiseksi. Sitaatteihin on lisätty myös hakasulkeissa sanoja, mikäli sitä on tarvittu ymmärtämään sitaatin kontekstia.

5.1 Taustakysymykset

Haastattelun taustakysymykset painottuivat haastateltavan roolin, yrityksen toimintaympäristön sekä hankintojen merkityksen selvittämiseen. Kauppiaiden rooli molemmissa tutkimuskohteissa on pääpiirteittäin samanlainen. Molemmat kaupat ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä, joissa kauppias toimii toimitusjohtajana. Kauppiaiden vastuulla on päättää ketjun ulkopuolisista hankinnoista sekä solmia lopulliset sopimukset toimittajien kanssa. K-Market A:n toimintaympäristössä heijastuu vahvasti kyläkaupalle tyypillinen sekä tärkeä tekijä: yhteisöllisyys. K-ryhmän tekemän tutkimuksen mukaan kyläkaupoissa korostuu peruspalveluiden ja lähikaupan lisäksi myös hyvät muistot sekä ihmisten tunteminen lähialueelta. Erityisesti taajama-alueilla asiakkaat arvostavat ja toivovat tapahtumia, jotta side kaupan ja sen lähialueen välillä vahvistuisi. (K-Ruoka 2018) K-market A on huomioinut toiminnassaan kyläkaupan merkityksen asiakkaille ja pyrkii usein järjestämään erilaisia yhteisöllisyyden tunnetta kasvattavia tapahtumia. Kaupan asiakaskunta muodostuu pääasiassa paikallisista asukkaista sekä satunnaisista ohi ajavista asiakkaista.

Kilpailuympäristöltään K-market A eroaa merkittävästi K-Supermarket B:stä. Yrityksen lähialueella toimiviin kilpailijoihin lukeutuu S-ryhmään kuuluva vähittäistavarakauppa Alepa. K-Supermarket B:n lähialueen kilpailuympäristöön kuuluvat puolestaan S-market, Lidl ja toinen K-Supermarket. Muita hieman kauempana sijaitsevia, mutta yritykselle merkittäviä

kilpailijoita ovat K-Citymarketit. Huolimatta K-Supermarket B:n sijainnista kaupunkiympäristössä, myös tämän kaupan toimintaympäristössä korostuu naapuruston yhteisöllisyys. Lisäksi kauppias on huomannut asiakkaidensa ostoskoreissa yleisen teeman: K-Supermarket B:n asiakaskunnan valinnat painottuvat terveellisiin ruokiin, mikä ilmenee muun muassa hedelmä- ja vihannesmyynnin kasvaneena roolina kaupan liiketoiminnassa.

Ketjun ulkopuolisten hankintojen merkitys tarkasteltaville yrityksille on keskeinen. K-Supermarket B:lle hankintaketjun ulkopuolisilla hankinnoilla on merkittävä asema päivittäisessä liiketoiminnassa. Yksittäisten hankintojen rooli liiketoiminnan tukena vaihtelee tuoteryhmän mukaan. Ketjun ulkopuolisten hankintojen merkitys heijastuu erityisesti kalatiskin valikoimassa, hedelmä- ja vihannesosastolla sekä leipä- ja leipomotuotteiden osastolla. Kalatiskin tarjonnasta vastaa tällä hetkellä pienempi ketjun ulkopuolinen kalatukku, jolle K-Supermarket B on tärkeä asiakas. Kalatukku huomioi kaupan tarpeet esimerkiksi laadun, tuoreuden, hinnan, toimitusvarmuuden sekä nopean toimituksen suhteen. Kokonaisuudessaan pieni kalatukku luo kaupan kalahankinnoille joustavuutta sekä auttaa reagoimaan nopeasti kysynnän hetkellisiin muutoksiin.

”Jos jotakin meinaa loppua niin sitä saa lisää, vaikka iltatoimituksella. Se joustavuus on ihan eri luokkaa. Keskon kautta toiminnassa tilaukset toimivat aina 48 tunnin tilausrytmillä, eli tavaran saa aina ylihuomiseksi, jos ylipäätään saa. ” K-Supermarket B:n kauppias.

Leipäosastolla ketjun ulkopuoliset hankinnat auttavat takaamaan valikoiman tuoreuden. Keskon valikoima koostuu pääasiassa kaasupakatuista leivistä. Myynnin kannalta yksi tärkeimmistä osastoista K-Supermarket B:lle on hedelmä- ja vihannesosasto. Vaikka ketjun ulkopuolisille hankinnoille on ajoittain tarvetta tälläkin osastolla, Keskon hedelmä- ja vihannesvalikoima on kattava ja kaikkien ketjun kauppojen saatavilla. Tällä osastolla Keskon tarjonta vastaa kauppiaan mielestä asiakkaiden vaatimuksia poikkeuksellisen hyvin, mikä vähentää tarvetta ketjun ulkopuolisille hankinnoille. Ketjun ulkopuolisten hankintojen tehtävä on täydentää ketjun valikoimaa, tarjoamalla asiakkaille esimerkiksi lähialueella tuotettuja tuotteita.

"Kesko muodostaa noin 80 % valikoimasta ja takaa sen, että hyllyt ovat suht täynnä niin sanottua perustavaraa. Loput valikoimasta on ketjun ulkopuolisia hankintoja, millä tehdään kaupasta eri näköinen ja luodaan valikoima eri tuntuiseksi." K-Supermarket B:n kauppias.

K-Market A:n kauppias korostaa haastattelussa ketjun ulkopuolisten hankintojen merkitystä erottautumistekijänä. Valikoima koostuu ketjun hankintastrategian mukaisesti perusvalikoiman tuotteista ja kilpailuetua luovista tuotteista. Näiden tuotteiden pääasiallinen tarkoitus on auttaa kauppaa erottautumaan massasta sekä erilaistaa valikoimaa erityisesti keskeisimpään kilpailijaan, eli läheiseen Alepaan verrattuna. Näillä hankinnoilla halutaan luoda asiakkaille positiivisia ostoskokemuksia, jotta heidän sitoumuksensa kauppaan pysyisi yllä. Sisällyttämällä valikoimaan erikoistuotteita pyritään myös pysymään ajan tasalla esimerkiksi sosiaalisen median trendeissä ja siten kasvattamaan asiakkaiden mielenkiintoa.

5.2 Hankintastrategia

Hankintojen tarpeellisuuden kriteerit sekä näkökulmat niiden strategiseen toteutukseen vaihtelivat kauppojen välillä. K-Supermarket B on ehtinyt vuosien varrella kartoittaa toimittajia kattavasti, ja kohdistaakin nykyisin hankintansa tutuille laatuvarmoille toimittajille. Tarpeellisuuden määrittäminen ei siis ole enää osa kaupan jokapäiväistä toimintaa. Sen sijaan yritys painottaa toiminnassaan toimittajasuhteiden ylläpitämistä, jotta yhteistyö hyväksi todettujen toimittajien kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa. Hankintojen tarpeellisuuden kriteereissä K-Supermarket B painotti erityisesti marjojen sesonkiaikoja. Esimerkiksi haastattelun aikaan K-Supermarket B:n kauppias oli etsimässä ensi kesäksi uutta toimittajaa paikallisille luomumansikoille, sillä edelliseen toimittajaan oltiin tyytymättömiä. Yhteistyön jatkumisesta kauppias päättää toimittajien suoritusten perusteella; mikäli suoriutuminen ei vastaa asetettuja vaatimuksia, tullaan tuotteet hankkimaan jatkossa vaihtoehtoisilta toimittajilta.

Hankintojen tarpeellisuus ja uusien toimittajien sekä tuotteiden etsiminen pyritään siis tekemään hyvissä ajoin. Sesongit näkyvät myös muilla osastoilla, mutta tärkein vaikutus niillä on hedelmä- ja vihannesosaston hankintoihin. K-Market A puolestaan päättää hankintojen tarpeellisuudesta lähinnä asiakastoiveiden sekä omien arvioiden perusteella. Vaikka hankinnat pyritään pääasiallisesti suunnittelemaan kokeilujen kautta, myös sosiaalisella medialla on K-Market A:n hankinnoissa rooli tarpeellisuuden määrittäjänä.

Kauppiaan mukaan K-Supermarket B:n pääkriteeri toimittajien valinnassa on laatu. Sanojensa mukaan hän on ajan saatossa huomannut, että laadukkaat tuotteet ovat kaupalle kaikista tärkein myynnin edistäjä. Asiakkaat valitsevat usein halvemman tuotteen sijaan arvokkaamman ja laadultaan paremman tuotteen. Ilmiö näkyy erityisesti kala- sekä hedelmä- ja vihannesosastolla. Valikoiman suunnittelussa laatu on siis ensimmäinen valintatekijä, jonka jälkeen tuotteen hinta pyritään neuvottelemaan suotuisaksi. Toimittajien valinnassa merkittävä tekijä on myös toimittajan yleinen maine sekä tapa toimia. Kesko vaatii sopimuksen tekemistä kaikkien kaupan toimittajien kanssa, vaikka kyseessä olisi ketjun ulkopuolinen toimittaja. Tämä on vaikuttanut myös K-Supermarket B:n toimittajavalintoihin. Toimittajien tulee sitoutua sopimuksessa määritettyihin arvoihin ja kriteereihin, joita ovat esimerkiksi toimitusvarmuus ja laatu.

"Jos me tiedetään, että [toimittajalla] on ollut ongelmia laadun kanssa tai jonkun muun kanssa toiminut epäeettisesti tai mitä tahansa niin ei me semmoista sitten oteta. Ei me tehdä niiden kanssa sopimusta jos me tiedetään se tai jos se tulee ilmi. Toimittajan pitää olla eettisesti ja vastuullisesti toimiva ja sen tavarantoimittajan pitää joka tilanteessa miettiä sitä, että hän tekee nyt parasta tavaraa meille myyntiin." K-Supermarket B:n kauppias

Haastattelusta selviää, että toimittajien aikaisemmalla suoriutumisella on painoarvoa myös K-Market A:n valinnoissa. Kauppias kertoo, että pääasiallisena valintakriteerinä arvioidaan toimittajien yhteistyökykyä. Tässä kontekstissa yhteistyökyky tarkoittaa toimittajan kanssa muodostunutta luottamussuhdetta, sovitun hintatason ylläpitoa, sekä tuotteiden laatutasoa. Jos haluttua tuotetta on saatavilla usealta eri toimittajalta, vertailussa huomio kiinnittyy hintoihin.

Kumpikaan yritys ei ole laatinut erillistä strategiaa ketjun ulkopuolisille hankinnoille. Sen sijaan hankintastrategia muodostuu käytännössä toimittajiin kohdistuvien arviointikriteerien täyttymisen perusteella, sillä molemmat yritykset tunnistavat niiden merkityksen hankinnan onnistumiselle. K-Market A tilaa tyypillisesti pieniä eriä tuotteita, mikä mahdollistaa kokeilujen tekemisen. Suurempia hankintoja varten tehdään kuitenkin tarkempi suunnitelma, jotta menekki vastaisi paremmin odotuksia, eikä tilattua tuotetta menisi hukkaan.

K-Supermarket B on selvästi pyrkinyt kehittämään strategiaansa ketjun ulkopuolisten tuotteiden hankinnassa. Ennen hankinnoissa suosittiin mahdollisimman edullisia tuotteita, mutta ajan kanssa kauppias havaitsi asiakkaiden tekevän valintansa tyypillisesti muilla perusteilla. Osana K-Supermarket B:n strategiaa voidaan pitää myös sitä, että erikoistuotteita pyritään pitämään jatkuvasti saatavilla. Tällä halutaan osoittaa asiakkaalle, että myös viikonloppujen ja juhlapäivien ostokset saa hoidettua lähikaupassa, sen sijaan että joutuisi asioimaan esimerkiksi läheisessä Citymarketissa.

5.3 Resurssit

Teknisten resurssien hyödyntäminen ketjun ulkopuolisissa hankinnoissa on monelta osin haastavampaa kuin ketjun sisäisissä hankinnoissa. K-Supermarket B:n kauppias tuo haastattelussa esiin, että ketjun ulkopuolisissa hankinnoissa tilauksia tehdään vaihtelevasti sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Ajoittain myös toimittajien edustajat käyvät paikan päällä sopimassa tilausmääristä osastovastaavan kanssa tilanteen mukaisesti. Prosessi sisältää paljon henkilökohtaista kontaktia, joka ei ole tehokkain tapa hankinnan toteuttamiseen. Keskolta tehdyt hankinnat toimivat käytännössä kokonaan sähköisen järjestelmän kautta. Kone tilaa automaattisesti tuotteita kahden viikon kysyntään perustuvan tiedon pohjalta. Ketjun ulkopuoliset toimittajat ovat kuitenkin usein pieniä yrityksiä, joilla ei ole resursseja kehittää käyttöönsä sähköistä tilausjärjestelmää.

Vaikka henkilökohtainen yhteydenpito toimittajiin kuluttaakin resursseja, se mahdollistaa pientuottajien tuotteiden pysymisen valikoimassa. Lisäksi ketjun ulkopuoliset toimittajat vastaavat usein itse tuotteidensa esillepanosta. Automatisoituun järjestelmään verrattuna tilausten tekeminen käsin on eduksi silloin, kun halutaan välttää liian varovaista tilaamista tai muita tilausvirheitä. Tuotteiden vieminen kassajärjestelmään mahdollistaa myynnin ja hävikin tarkan seuraamisen. Ero Keskon kautta tehdyissä hankinnoissa on se, että tuotteiden tiedot siirtyvät suoraan SAP-järjestelmään, mutta ulkopuolelta tehdyissä hankinnoissa prosessi täytyy tehdä itse. SAP-järjestelmä on kansainvälinen liiketoimintaprosessien hallintaohjelmisto (SAP 2024). Hankintojen toteutukseen on siis käytössä teknisiä resursseja, mutta tuotteiden vieminen sähköiseen seurantajärjestelmään täytyy tehdä manuaalisesti.

K-Supermarket B käyttää hankintojen suunnitteluun vaihtelevasti aikaa. Yritys tunnistaa hankintoihin kuluvan aikaa, mutta ei siinä määrin, että prosessin nopeuttaminen tai automatisointi koettaisiin tarpeelliseksi. Yritykselle on tärkeää huolehtia myytävien tuotteiden laadusta ja tämä pyritään huomioimaan jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Suunnittelun perusteellisuuteen vaikuttaa myös hinta; jos tuote on arvokas ja erikoinen, kuten käsin kierretty muikun mäti, pohditaan hankintaa erityisen tarkasti.

Myös K-Market A:n suunnitteluun käyttämä aika vaihtelee, ja prosessin kulku riippuu tyypillisesti toimittajasta. Valikoiman suunnittelu ja ylläpito on jatkuvaa toimintaa, joka perustuu jokapäiväiseen havainnointiin, sekä kuluttajakäyttäytymisen reagoimiseen. Esimerkiksi uuden toimittajan kanssa kauppias käy koko valikoiman sekä soveltuvuuden läpi. Toimitusjakson vaihdokset sekä sesongit lisäävät myös osaltaan suunnitteluun kuluvaa aikaa. Entuudestaan tutun, pitkäaikaisen toimittajan kanssa suunnitteluprosessi on tyypillisesti huomattavasti sujuvampi.

"Se on tyyppisesti silleen, että kun toimittajalta on tullut tämmönen kiva uusi tuote niin sitä kokeillaan ja otetaan yksi myyntierä sitä tuotetta sisään." K-Market A:n kauppias

K-Supermarket B:llä on ketjun ulkopuolisten hankintojen suunnitteluun, hallintaan ja toteuttamiseen käytössään palkattua henkilökuntaa, eli osastovastaavia. Nämä työntekijät jakavat kauppiaan kanssa vastuuta valikoiman sopivuudesta, huolehtimalla kukin omien osastojensa yleisilmeestä, sekä tuotekattauksesta. Pienemmän kokonsa takia, K-Market A:lla ei ole käytössään osastovastaavia. Resurssikohtaisista eroista huolimatta, kumpikin kauppias kokee käytössään olevat voimavarat riittäviksi.

5.4 Kilpailuetu

Seuraavaksi tarkasteltavat haastattelukysymykset käsittelivät kilpailuedun tavoittelemista ketjun ulkopuolisilla hankinnoilla. K-Market A pyrkii luomaan kilpailuetua hankinnoilla erityisesti panimo-, makeis- ja välipalavalikoimassa. Panimotuotteiden valikoimaan saapuu Keskon ulkopuolelta erilaisia erikoisvirvoitusjuomia. Kaupan asiakaskuntaan lukeutuu paljon lapsiperheitä, minkä vuoksi erikoismakeiset ovat suosittuja, kilpailuetua luovia tuotteita. Paikallisia tuotteita ketjun ulkopuolelta on jonkin verran leipäosastolla sekä joitakin erillisiä tuotteita, kuten hunajaa. Kyseiset hankinnat luovat kaupalle kilpailuetua auttamalla sitä erottumaan kilpailevasta Alepasta ja luomalla asiakkaille positiivisia ostokokemuksia. K-Market A:n kauppias kokee, että hankinnat luovat kilpailuetua pelkkään ketjuvalikoimaan tukeutumiseen verrattuna.

Myös K-Supermarket B pyrkii suunnittelemaan ketjun ulkopuoliset hankinnat siten, että kauppa erottuisi valikoimallaan kilpailijoista. Kilpailuetua rakennetaan valikoiman laajuuden sekä laadun lisäksi myös korkealuokkaisella asiakaspalvelulla. Valikoimaan panostetaan erityisesti tietyissä tuoteryhmissä, kuten kala- sekä hedelmä- ja vihannesosastoilla, joissa tällainen strategia myyntitilastojen perusteella toimii.

"Meidän täytyy olla erilainen kuin nuo lähikilpailijat, varsinkin S-Market ja Lidl. Jos me haluttais Lidlin kanssa kilpailla hinnoista niin sitten meidän pitäisi muuttaa strategia ihan toiseksi. Pitäisi ottaa mahdollisimman halvalla tuotteita, mutta se olisi meille ihan väärä strategia." K-Supermarket B:n kauppias

K-Supermarket B:n kauppias tunnistaa muuttuneen toimintaympäristön merkityksen ketjun ulkopuolisille hankinnoille. Hinnan merkitys on kasvanut kuluttajien ostopäätöksissä inflaation ja korkojen kasvun myötä. Inflaatiolla on ollut vaikutus halvempien tuotteiden kysyntään, mutta isoa siirtymää tässä ei ole toistaiseksi havaittu. Laadukkaille ja arvokkaammille tuotteille on edelleen kysyntää, joka on K-Supermarket B:lle tärkeä kilpailuetu. Vaikka K-Supermarket B voisi hankkia perusvalikoiman Keskolta tehokkaammalla toimintatavalla, kauppa menettäisi asiakkaita lähialueen isoille kilpailijoille ilman erikoistuotteita.

5.5 Hankintojen arviointi ja kehittäminen

Haastattelun viimeiset kysymykset käsittelivät hankinnan onnistumisen arviointimenetelmiä sekä kehittämiskeinoja. Haastatteluista kävi ilmi, että Ketjun ulkopuolisilla hankinnoilla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat odottavat kaupan valikoimalta perustuotteita, mutta kaipaavat usein niiden lisäksi myös erikoistuotteita. Ilmiö korostuu erityisesti juhlapyhinä ja viikonloppuisin, jolloin näiden tuotteiden saatavuus on erityisen tärkeää. Erikois- ja laatutuotteiden jatkuva saatavuus lisää asiakastyytyväisyyttä, vähentämällä asiakaskunnan tarvetta suorittaa ostoksensa kauempana sijaitsevissa hypermarketeissa.

"Tietysti asiakkaallekin on erilaisia hetkiä tulla kauppaan, että joskus vaan halutaan ostaa niitä perustuotteita. Ja sitten ehkä viikonloppuna ostetaan vähän herkkuja. Ja jos ei meillä niitä herkkuja ja erikoistuotteita olisi koko ajan valikoimissa, niin se asiakas ei tulisi vaikka lauantaina ostamaan niitä, kun se oppisi siihen, että tiistainakaan niitä ei saa. Asiakas kävisi silti tiistaisin viikolla kaupassa, mutta sitten aina lähtisi viikonloppuna johonkin muualle."
K-Supermarket B:n kauppias

Myös K-Market A kokee ketjun ulkopuolisten hankintojen parantavan asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä seurataan palautteista sekä vastaanottamalla suoraa asiakaspalautetta paikan päällä kaupalla. Asiakkaat voivat vastata verkossa kyselyyn, joka lähetetään heille

ostoskäynnin jälkeen. Ketjun ulkopuolisten hankintojen tarkoitus on korostaa asiakkaille valikoiman erilaisuutta ja siten lisätä intoa asioida kyseisessä kaupassa uudelleen.

"Kyllä mä niinku haluaisin uskoa siihen, että se niinku tavallaan pieni kiva ekstra kaikkeen muuhun arjen ostoon, jolla luodaan lisäarvoa, on syy minkä takia asiakkaat tulevat takaisin." K-Market A:n kauppias

Ketjun ulkopuoliselle hankintaprosessille kumpikaan haastatelluista kauppiaista ei odota suuria muutoksia. K-Supermarket B:n kauppias toivoisi prosessin olevan tehokkaampi, mutta ei haluaisi tärkeiden henkilökohtaisten kontaktien häviävän kehityksen myötä. K-Market A:n kauppias puolestaan toivoisi tavaran vastaanottamiseen tehokkaampaa sekä helpompaa käsittelytapaa. Manuaalisen työn kumpikaan kauppias ei usko häviävän hankintaprosessissa.

K-Supermarket B pyrkii kehittämään hankintaprosessiaan pääasiassa sisäisellä viestinnällä ja henkilökunnan koulutuksella. Kehittäminen painottuu siis lähinnä yhteen osa-alueeseen, eikä koko prosessin laaja-alaiseen uudistamiseen. Kauppias pyrkii kannustamaan henkilökuntaansa tutkimaan sekä oman että muiden kauppojen valikoimaa myös vapaa-ajallaan sekä ilmaisemaan rohkeasti omia ajatuksiaan. Kauppiaalle on arvokasta saada henkilökunnalta tietoa potentiaalisista tuotteista sekä esillepanoideoista kilpailevissa kaupoissa, tai sosiaalisesta mediasta. Lisäksi tuotteiden laatua ja asettelua seurataan jatkuvasti sekä osastovastaavia muistutetaan kaupan laatuvaatimuksista.

K-Market A kehittää ketjun ulkopuolista hankintaprosessiaan henkilöstön koulutuksella. Henkilökuntaa ohjeistetaan tuotteiden vastaanottamisen tehostamisessa. Tähän kuuluu kuormakirjojen tarkastaminen, sekä tuotteiden asianmukaisesta hinnoittelusta huolehtiminen. Lisäksi toimittajien välisestä tiedonkulusta ja yhteistyön ylläpitämisestä pyritään huolehtimaan.

Kummallakaan kohdeyrityksellä ei ole käytössään tarkkaa mittaria hankintaprosessin onnistumisen arvioinnissa. K-Supermarket B arvioi valikoimaa päivittäin sekä kokonaisuutena että erikseen ja se tapahtuu kauppiaan ja osastovastaavien toimesta. Osastovastaavat ja

kauppias pyrkivät tekemään yhteistyötä jakamalla omia havaintojaan sekä arvioimalla tuotteita ja tarjolla olevaa kokonaisuutta. Arviointi tuotteiden osalta on pääasiassa laadun tarkastusta maistamalla. Erityisesti sesonkien aikaan tuotteiden maistaminen on tärkeä keino toimittajien arvioinnissa. Sesonkiaikaan saatavilla olevat lajikkeet on kartoitettu, jotta tiedetään mitä tuotetta halutaan milloinkin hankkia. Jos Keskon ulkopuolinen toimittaja ei tarjoa enää laadultaan riittävää tuotetta, pyritään korvaava tuote hankkimaan Keskon valikoimasta. Lisäksi kauppias luottaa osastovastaaviinsa ja siihen, että he kertovat oman rehellisen arvionsa hankintojen onnistumisesta.

"Arviointia tehdään koko ajan ja se on semmoista, että nuo osaston vastaavat on tottunut siihen, että minua kiinnostaa varsinkin jo tuotetasolla joidenkin asioiden onnistuminen. Jos siellä on joku huono tuote esimerkiksi kalassa, niin kyllä meidän kalavastaava siitä puhuu. Tai sitten jos joku oikein hyvä niin hän tulee kertomaan: - hei nyt tuli tämmöinen ihan mahtava tuote vaikka jouluksi joku käsin kierretty muikun mäti." K-Supermarket B:n kauppias

K-Market A painottaa onnistumisen arvioinnissa toimittajayhteistyön toteutumista. Arviointi perustuu pääasiassa omiin havaintoihin ja kokemuksiin. K-Market tarkastelee myös tuotteiden liikkumista sekä tekee valikoimaan muutoksia tarvittaessa.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten päivittäistavarakaupan koko ja toimintaympäristö vaikuttavat ketjun ulkopuolisten hankintojen strategiaprosessiin. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida resurssien sekä kilpailuedun tavoittelemisen vaikutusta näihin hankintoihin. Tämän luvun alussa esitetään kauppojen keskeisimmät hankintojen toteuttamistavat, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan tarkemmin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, rajauksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen teoreettisen osuuden ensimmäinen luku käy läpi hankintojen strategiaprosessin vaiheet. Toinen luku puolestaan tarkastelee strategisten tekijöiden, kilpailun, resurssien ja toimintaympäristön vaikutusta päivittäistavarakaupan toimintaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena vertailevana tapaustutkimuksena, jossa aineistona käytettiin kahden Keskon ketjuun kuuluvien päivittäistavarakauppojen, K-Market A:n ja K-Supermarket B:n kauppiaiden haastatteluja. Empiirisessä osuudessa haastattelun tuloksia analysoitiin teoriaohjaavan menetelmän avulla.

6.1 Hankintojen merkitys tutkimuskohteille

Molemmat kaupat pitävät toimittajayhteistyötä ja toimittajien arviointia tärkeinä osa-alueina hankintojen strategiaprosessissa. Henkilökohtaisen toimittajakontaktin arvioidaan ja toivotaan jatkuvan ketjun ulkopuolisissa hankinnoissa myös tulevaisuudessa. Vaikka henkilökohtainen kontakti ja toimittajayhteistyö kuluttavat yritysten resursseja, näillä toimenpiteillä koetaan olevan positiivinen vaikutus kilpailuedun luomiseen ja varastonhallintaan. Tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että tällaiset toimenpiteet parantavat hankintojen suunnittelua, ennustettavuutta sekä täydennystä (Panahifar, Byrne, Salam & Heavey 2018).

Keskon kauppiaat jakavat keskenään aktiivisesti tietoa eri toimittajien suoriutumisesta, joka auttaa hankintojen suunnittelussa katto-organisaation sisällä. Lisäksi molemmat yritykset hyödynsivät sosiaalista mediaa potentiaalisten toimittajien tai tuotteiden tunnistamisen

apuvälineenä. Ketjun ulkopuolisille hankinnoille ei kuitenkaan ole kehitetty tarkkaa suorituskykymittaria, joten molemmat yritykset arvioivat näitä hankintoja pääosin subjektiivisesti. Chao ym. (1993) mukaan tällainen mittaustapa perustuu laadulliseen tutkimukseen, joka keskittyy pääasiassa toimittajayhteistyön onnistumisen arviointiin. Sesonkien ja kausivaihteluiden vaikutus näkyy hankintaprosessin eri vaiheissa, kuten suunnittelussa ja toimittajien valinnassa. Ketjun ulkopuoliset hankinnat tarjoavat molemmille kaupoille mahdollisuuden valikoiman laajentamiseen, asiakastyytyväisyyden parantamiseen, myynnin kasvattamiseen sekä kilpailuedun luomiseen. Nämä hankinnat tuovat joustavuutta toimitusprosesseihin, mutta kuluttavat samalla yrityksen resursseja, erityisesti tilausvaiheessa. Ketjun ulkopuoliset toimittajat ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä, joilla ei olisi resursseja sähköisen tilausjärjestelmän kehittämiseen, mikä osaltaan hankaloittaa yhteistyötä.

Keskeisimpiin ketjun ulkopuolisia hankintoja yhdistäviin tekijöihin kuuluvat niiden merkitys kilpailuedun luomisessa ja asiakastyytyväisyyden edistämisessä, kaupasta riippumatta. Ketjun ulkopuoliset hankinnat perustuvat toimittajayhteistyöhön ja ovat monilla kauppojen osastoilla vahvasti sidoksissa sesonkien vaihteluun. Toimittajien suoriutuminen on keskeinen arviointikriteeri, joka perustuu pääosin aiempiin näyttöihin ja muiden kauppiaiden jakamiin kokemuksiin. Keskon sopimusehtojen asettamien reunaehtojen täyttymisen jälkeen ketjuun kuuluvilla kaupoilla on vapaat kädet päättää hankinnoistaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 61–65) mukaan kehittyneiden yritysten hankintatoimessa pääpaino on toimittajien valinnassa, hallinnassa ja kehittämisessä. Toimintatapa kuvastaa hankintojen proaktiivista mallia, jossa pyritään ennakoimaan ja vaikuttamaan toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että molemmat tarkastellut kaupat noudattavat hankinnoissaan tällaista kehittynyttä toimintamallia.

6.2 Toimintaympäristö sekä kilpailuetu

Tutkimus osoitti, että käytettävissä olevien resurssien määrällä ja toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus hankintojen strategiaprosessin toteutumiseen. Suurimmat erot tutkimuskohteiden toimintaympäristöissä liittyivät niiden lähialueiden kilpailutilanteisiin. K-

Supermarket B:n keskeisimpinä alueellisina kilpailijoina toimivat S-ryhmän ja Lidlin myymälät sekä toiset lähellä sijaitsevat Keskon päivittäistavarakaupat. Vaativampi kilpailuympäristö korostaa ketjun ulkopuolisten hankintojen merkitystä kilpailuedun luomisessa. Hankintojen toteutus edellyttää yritykseltä siten enemmän strategista suunnittelua. K-Supermarket B:n on lähes mahdotonta kilpailla hinnoista Lidl-myymälän kanssa, eikä pelkkä erikoistuotteiden tarjonta riitä takaamaan kilpailuetua muihin K-ryhmän kauppoihin verrattaessa. Tästä syystä K-Supermarket B:n on pyrittävä rakentamaan kilpailustrategiansa asiakastyytyväisyyden maksimoinnin ympärille. Yrityksen hankinnat perustuvatkin suurelta osin kysyntälähtöiseen hankintayhteistyöhön, jossa toimintatavat muotoutuvat asiakastarpeiden ehdoilla (Heinimäki 2006, 127). Asiakastyytyväisyys heijastuu asiakkaiden uskollisuuteen (Vakulenko, Shams, Hellstrom & Hjort 2019), jonka ylläpitäminen on yksi K-Supermarket B:n keskeisimmistä tavoitteista.

K-Market A:n kilpailuympäristö muodostuu ainoastaan läheisestä Alepasta, minkä vuoksi ketjun ulkopuoliset erikoistuotteet luovat kaupalle itsessään kilpailuetua. Asiakkaiden uskollisuutta pyritään vahvistamaan ylläpitämällä kilpailijaa laajempaa tuotevalikoimaa. Yrityksellä on mahdollisuus kokeilla uusien tuotteiden menekkiä, sillä hankinnat voidaan toteuttaa pienissä erissä ja tulevat tilausmäärät suunnitella havaintojen pohjalta. Asiakasuskollisuutta pyritään luomaan myös erikoistuotteiden houkuttelevalla esillepanolla. Pieniltä kaupoilta asiakkaat odottavat ensisijaisesti perusvalikoimaa ja asioinnin helppoutta (Heinimäki 2006, 157), joten erikoistuotteet toimivat positiivisena yllätyksenä ja lisäarvon tuottajana.

K-Market A:n ketjun ulkopuoliset hankinnat keskittyvät pääosin kolmelle osa-alueelle, jotka ovat makeiset, panimotuotteet ja välipalat. Vaikka K-Market A hankkii yksittäisiä tuotteita paikallisilta pientoimittajilta, painottuvat ketjun ulkopuoliset hankinnat pääosin ulkomaisiin erikoistuotteisiin. Kestävän kehityksen trendi ja paikallisten tuotteiden kasvava suosio eivät siis heijastu K-Market A:n asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen erityisen vahvasti. Yritys ei ole myöskään tunnistanut asiakkaistaan selkeää yhtenäisyyttä, johon ketjun ulkopuoliset hankinnat perustuisivat. Erikoismakeisilla on erityinen merkitys lapsiperheille, mutta muuten hankinnoilla pyritään vastaamaan tasapuolisesti jokaisen asiakasryhmän tarpeisiin, tarjoamalla herkullisia erikoistuotteita ja yllättäviä uutuuksia. K-Market A:n kauppias on

toiminut roolissa vasta vähän aikaa, mikä voi osaltaan selittää sitä, ettei esimerkiksi K-Supermarket B:hen verrattavaa selkeää toimintastrategiaa olla ehditty muodostaa. Lisäksi on huomioitava, että toimintaympäristön muuttuessa myös asiakkaat ovat alttiita muutoksille. K-Market A:n lähialueen asukasluvun nopea kasvu ja sitä myötä muuttuva ympäristö voivat olla syitä sille, että asiakaskunnalle ei ole muodostunut selkeää yhdistävää tekijää.

K-Supermarket B:n toimintaympäristön keskeinen piirre on alueen asiakaskunta, sekä heille ominaiset valtavirrasta poikkeavat kulutustottumukset. Kauppa on tehnyt vuosien saatossa paljon tutkimusta asiakkaistaan, mikä heijastuu sen nykyiseen markkina-asemaan ja korkeaan asiakastyytyväisyyteen. K-Supermarket B on tunnistanut asiakaskuntansa tarpeet onnistuneesti, ja perustaa ketjun ulkopuoliset hankinnat niiden tyydyttämiseen. Nämä hankinnat painottuvat nykyisin pääasiassa kala- sekä hedelmä- ja vihannesosastoille sekä leipomotuotteisiin. Asiakkaat arvostavat terveellistä ja paikallista ruokaa, mikä näkyy erityisesti hedelmä- ja vihannesosaston myynnissä. Ketjun ulkopuolisia toimittajia kartoitettaessa pääpaino pidetään laadussa, mutta myös hinnasta pyritään neuvottelemaan. Hankinnoissa on kokeiltu aikojen saatossa useita erilaisia lähestymistapoja, mutta nykyinen laatukriteerejä ja vastuullisuutta painottava strategia on osoittautunut kaupalle kannattavimmaksi.

Asiakkaat ovat hyvin uskollisia laadukkaille ja arvokkaammille tuotteille. Tämä näkyy siten, että vaikka inflaatio on vaikuttanut lähes jokaisen kuluttajan ostovoimaan (Hyrylä 2023), kalliimmille erikoistuotteille on kaupalla edelleen vahva kysyntä. Inflaation vähäinen vaikutus asiakkaiden kuluttajakäyttäytymiseen saattaa selittyä osittain myös sillä, että kauppa sijaitsee varakkaalla asuinalueella. Kirjallisuuden perusteella asiakkaat odottavat super- ja hypermarketeilta keskimäärin edullisempia hintoja ja alennustuotteita. (Heinimäki 2006, 157) Tämä tutkimus toi esiin poikkeavan ilmiön K-Supermarket B:n kohdalla: Matalaan hintaan painottuvat toimintastrategiat eivät ole saaneet asiakkailta odotettua vastakaikua, toisin kuin laatua ja kalliiden erikoistuotteiden tarjontaa painottavat toimintamallit.

6.3 Kaupan koko ja resurssit

Kaupan koko vaikuttaa yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin. Tämä ilmenee muun muassa siten, että K-Supermarket B kykenee luomaan itselleen kilpailuetua erillisen, ketjun ulkopuolisen toimittajan tuotteita tarjoavan kalatiskin avulla. Kalatiskillä vakituinen ja luotettava ketjun ulkopuolinen toimittaja luo yritykselle kilpailuetua tuotteiden tuoreudella, laadulla, toimitusvarmuudella ja joustavuudella. Tällaiseen ei ole mahdollisuutta pienemmässä K-Market A:ssa. Lisäksi K-Supermarket B:llä on palkattua henkilökuntaa, eli osastovastaavia, tukemassa hankintojen suunnittelua ja seuraamassa niiden toteutumista. K-Market A:ssa ketjun ulkopuoliset hankinnat ovat yksin kauppiaan vastuulla, eli hän huolehtii kaikesta niihin liittyvästä täysin omatoimisesti.

Johtuen K-Supermarket B:n valikoiman ja tilausmäärien suuremmasta koosta, ketjun ulkopuoliset hankinnat ovat kaupalle huomattavasti laajempi ja moniulotteisempi kokonaisuus kuin kooltaan pienemmälle K-Market A:lle. K-Supermarket B:llä on hankintaprosessissaan käytössään enemmän henkilökuntaa mikä mahdollistaa suunnittelun, toteuttamisen ja onnistumisen arvioinnin useasta näkökulmasta. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan mittausmenetelmien kehittämisen ja arvioinnin tulisi tapahtua yrityksen eri organisaatiotason henkilöiden toimesta parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. K-Supermarket B pyrkii tähän sisäisen viestinnän avulla, sekä rohkaisemalla henkilökuntaa tuomaan äänensä kuuluviin. Lisäksi yritys mittaa menestystekijöitään sekä kokonaisuutena strategisesti että tuotetasolla. K-Supermarket B arvioi suoritustaan maistamalla ja kokeilemalla tuotteita kauppiaan tai osastovastaavan toimesta sekä myyntilukujen ja toimittajayhteistyön sujuvuuden avulla. K-Market A puolestaan painottaa onnistumisen arvioinnissa lähinnä toimittajayhteistyön toteutumisen tarkastelua. Keskimäärin K-Supermarket B:n ketjun ulkopuoliset hankinnat ovat moniulotteisempia kuin K-Market A:lla. K-Supermarket B tunnistaa hankintaprosessiin liittyviä kehityskohteita sekä kilpailuedun luomiseen liittyviä tekijöitä laajemmin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jota koskevat rajoitukset on syytä tiedostaa. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi puolistrukturoitu haastattelurunko suunniteltiin huolellisesti etukäteen, mikä mahdollisti molempien kohdeyritysten vertailun siten, että yksilölliset piirteet huomioitiin asianmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan luovuttamalla haastateltaville henkilöille haastattelun teemat etukäteen, mutta jättämällä varsinaiset kysymykset kertomatta. Tällä tavalla haastateltavat henkilöt pystyivät valmistumaan haastatteluun etukäteen, mutta antamaan mahdollisimman suoran vastauksen kysymyksiin. Lisäksi haastateltavat henkilöt pyrittiin valitsemaan siten, että heillä on mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Haastattelun luotettavuutta paransi myös se, että tutkittavien yritysten valikoimiin sekä toimintaympäristöihin oli päästy tutustumaan paikan päällä.

Koska tutkielma kohdistui kahden yrityksen tapaustutkimukseen, sen johtopäätöksiä ei voida yleistää koko päivittäistavarakaupan alalle. Tutkimuksen soveltuvuutta päivittäistavarakaupan alan kokonaisvaltaiseen arviointiin rajaa esimerkiksi se, että tutkimuksen kohteena olevien kauppojen toimintaympäristöissä oli liikaa samankaltaisuuksia. Kattavamman alakohtaisen kuvan muodostaminen edellyttäisi tutkimuskohteiden valitsemista laajemmasta maantieteellisestä ja sosioekonomisesta toimintaympäristöjen kirjosta. Vaikka tämä tutkimus tarjosi mielenkiintoisia havaintoja ketjun ulkopuolisista hankinnoista K-ryhmän eri kokoisissa kaupoissa, laajempi otos antaisi kattavamman kuvan ilmiöstä. On syytä huomioida, että haastateltavat henkilöt pystyivät kuvailemaan yritysten käytäntöjä omasta subjektiivisesta näkökulmastaan, mikä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimus oli rajattu pääasiassa tarkastelemaan liiketoimintakäytäntöjen sekä toimintaympäristön vaikutuksia, jolloin esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut sekä asiakkaiden näkökulmat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Näin ollen tutkimuksen tuloksia on tulkittava kyseiseen kontekstiin rajattuna.

6.5 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus käsitti vain kahden päivittäistavarakaupan K-Supermarket B:n sekä K-Market A:n ketjun ulkopuolisia hankintoja. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi hyvä syventyä aiheeseen suuremmalla otannalla ja vertailla kyseisten kauppojen lisäksi esimerkiksi K-Citymarketin ketjun ulkopuolisia hankintoja. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös S-ryhmän näkökulmasta ja tehdä vertailuja K- ja S-ryhmän ketjun ulkopuolisista hankinnoista. Jatkotutkimus voisi keskittyä taajama- ja kaupunkialueen lisäksi myös maaseudulle. Tutkimuksessa olisi myös hyödyllistä tarkastella aihetta asiakkaiden näkökulmasta, sillä hankintojen taustalla on usein asiakastyytyväisyys sekä -toiveet. Lisäksi olisi ajankohtaista tutkia, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ketjun ulkopuolisiin hankintoihin eri kokoisissa kaupoissa.

Lähteet

Axelrod, J. (2020) How and why you should get srategic with procurement. *The American City & County.*

Bauerova, R. (2019) Online Grocery Shopping Acceptance: The Impact on the Perception of New Technologies and Loyalty in Retailing. *Central European business review*, 8, 3, 18–34.

Bezençon, V & Etemad-Sajadi, R. (2015) The effect of sustainable label portfolio on consumer perception of ethicality and retail patronage. *International journal of retail & distribution management,* 43 (4/5), 314–328.

Chao, C., Scheuing, E. E. & Ruch, W. A. (1993) Purchasing performance evaluation: An investigation of different perspectives. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 29, 3, 33.

Cousins, P. D., Lawson, B., Squire, B. (2008) Performance measurement in strategic buyer -supplier relationships: The meditating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management,* 28, 3, 238–258.

Day, M., Magnan, G., Webb, M. & Hughes, J. (2008) Strategic Supplier Relationship Management. *Supply Chain Management Review,* 12, 4, 40.

Dunne, J. B, Chambers, K. J, Giombolini, K. J. Schlegel, S, A. (2011) What does 'local' mean in the grocery store? Multiplicity in food retailers' perspectives on sourcing and marketing local foods. *Renewable agriculture and food systems*, 26, 1, 46–59.

Fix, J. B. (2024) SAVING OTHER TRANSACTION AGREEMENTS FROM BID PROTEST REVIEW: HOW TO KEEP OTS AS INNOVATIVE AND FLEXIBLE TOOLS FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT. *Public contract law journal*. 53,4, 737–794.

Gentet, D., Mishra, B. & Mishra, J. (2014) Competitive Advantage and Motivating Innovation. *Advanvances in management*, 7, 1, 1–7.

Handfield, R. (2010) SUPPLY MARKET INTELLIGENCE: Think differently, Gain an Edge. *Supply Chain Management Review*, 14, 6, 42–44, 46–49.

Heinimäki, H. (2006) *Kaupan toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helmond, M. (2023) *Innovative supplier management: value creation in global supply chains.* Ensimmäinen panos. Wiesbaden: Springer.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022*) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Toinen painos. Helsinki: Gaudeamus.

Home, N. (1997) From Distribution to Consumer Oriented Sourcing: EU Membership Changes the Finnish Grocery Trade. *Journal of Euro-marketing,* 6, 4, 1–16.

Hrouga, M. & Shibi, A. (2023) Logistics 4.0 for supply chain performance: perspectives from a retailing case study. *Business Process Management Journal,* 29, 6, 1892–1919.

Huddleston, P., Whipple, J., Rachel, N. M. & So, J. L. (2009) Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores. *International journal of retail & distribution management*, 37, 1, 63–80.

Hyrylä, L. (2023) Uudistuva elintarvikeala -toimialaraportti. Työ- ja elintarviketeollisuuden julkaisuja.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Toinen painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jack, E. & Powers, T. (2015) Managing strategic supplier relationships: antecedents and outcomes. *The Journal of Business & Industrial Marketing,* 30, 2, 129–138.

Jääskeläinen, A. (2018) Comparison of performance measurement in different purchasing and supply management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 67, 8, 1290–1309.

Kesko (2024a) Liiketoimintamallit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2024] Saatavilla: https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/liiketoimintamallit/

Kesko (2024b) Toimintaympäristö. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2024] Saatavilla: https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimintaymparisto/

Kesko (2022) Hankintastrategia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2024] Saatavilla: https://www.kesko.fi/vastuullisuus/arvoketju/kestava-hankinta/hankintastrategia/

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Tampere: Vastapaino.

Krause, D. R. & Ellram, L. M. (1997) Critical elements of supplier development The buying -firm perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management,* 3, 1, 21–31.

K-Ruoka (2018) Kyläkauppatutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2024] Saatavilla: https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/kylakauppatarinat/lahikaupalla-on-keskeinen-rooli-hyvassa-arjessa

Kähkönen, A. (2021) Digitaalinen kauppa. Hankintatoimi on avaintekijä myös yritysvastuullisuudessa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2024] Saatavilla: https://digitaalinen-kauppa.fi/hankintatoimi-on-avaintekija-myos-yritysvastuullisuudessa/

Lehner, M. (2015) Translating sustainability; the role of the retail store. *International journal of retail & distribution management,* 43 (4/5), 386–402.

Lima-Junior, F. R. & Carpinetti, L. C. R. (2016) A multicriteria approach based on fuzzy QFD for choosing criteria for supplier selection. *Computers & Industrial engineering,* 101, 269–285.

Lorenz, H., Aminoff, A., Kaipia, R., Pihlajanmaa, M., Ehtamo, J. & Tanskanen, K. (2020) Acquisition of supply market intelligence - An information processing perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26, 5, 100649.

Murphy, D. J., Pearson, J. N. & Siferd, S. P. (1996) Evaluating performance of the purchasing department using data envelopment analysis. *Journal of Business Logistics,* 17, 2, 77–91.

Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A. & Heavey, C. (2018) Supply chain collaboration and firm's performance. *Journal of enterprise information managemen,* 31, 3, 358–379.

Park, J., Shin, K., Tai-Woo, C. & Park, J. (2010) An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems,* 110, 4, 495–515.

Paulraj, A., Injazz, J. C. & James, F. (2006) Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management,* 12, 3, 107–122.

Porter, M. E. (1999) Michael Porter on Competition. *Antitrust bulletin,* 44, 4, 841–880.

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

Päivittäistavarakauppa RY (2024a) Hankinta ja valikoimat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2024] Saatavilla: https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hankinta-ja-valikoimat/

Päivittäistavarakauppa RY (2024b) Päivittäistavaramarkkinat Suomessa [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2024] Saatavilla: https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/

Päivittäistavarakauppa RY (2024c) Vuosijulkaisu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2024] Saatavilla: https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2024/06/Paivittaistavarakauppa-ry-2024.pdf

Päivittäistavarakauppa RY (2024d) Myymälätyypit. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2024] Saatavilla: https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/myymalatyypit/

Rajagopal, S. & Bernard, K. N. (1993) Strategic procurement and competitive advantage. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 29, 4, 12–20

Rendon, R. G. (2008) Procurement Process Maturity: Key To Performance Measurement. *Journal of Public Procurement,* 8, 2, 200–214.

Rossbach, D. (2021) *Changing purchashing towards procurement 4.0.* Ensimmäinen painos. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. (2005) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino.

Sakki, J. (2014) Tilaus -toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos (e-kirja). Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Salam, A., Panahifar, F. & Byrne, P. J. (2016) Retail supply chain service levels: the role of inventory storage. *Journal of enterprise information management,* 29, 6, 887–902.

SAP (2024) Mikä SAP on? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 07.12.2024] Saatavilla: https://www.sap.com/finland/about/what-is-sap.html

Scotti, J. (2007) Creating competitive advantage with strategic procurement, supply chain management, *Offshore,* 67, 11, 44, 46–47.

Tilastokeskus (2022) Asukkaiden käytössä olevat rahatulot, 2010-2022. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2024] Saatavilla: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Postinumeroalueittainen_avoin_tieto/Postinumeroalueittainen_avoin_tieto__uusin/paavo_pxt_12f1.px/

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tanskanen, K. (2021) *Ulkoisten resurssien johtaminen.* Helsinki: Tietosanoma.

Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. & Hjort, K. (2019) Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *The International review of retail, distribution and consumer research*, 29, 3, 306–320.

Voderembse, M. A. & Tracey, M. (1999) The impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. *The journal of supply chain management,* 35, 2, 33–39.

Watts, C. A., Kim, K.Y. & Hahn, C. K. (1992) Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 28, 4, 2–8.

Yakobi, S., Wiid, J. A. & Cant, M. C. (2023) The Relationship between Store elements and In-Store Shopping Experience for Customer Satisfaction at Rural Grocery Stores. *Srusti Management Review,* 16, 2, 11–20.

Yin, R. K. (2014*) Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelussa hankinnoilla viitataan aina Keskon hankintaketjun ulkopuolelta tehtyihin kauppakohtaisiin hankintoihin.

Taustakysymykset

1. Voitteko kertoa lyhyesti roolistasi yrityksessä ja yrityksen toimintaympäristöstä?
2. Millainen merkitys ketjun ulkopuolisilla hankinnoilla on yrityksellenne ja kuinka suuri osuus kaikista hankinnoista on tällaisia?

Hankintastrategia

3. Millä kriteereillä päätätte hankinnan tarpeellisuudesta?
4. Millä kriteereillä valitsette toimittajat?
5. Onko hankintoja varten muodostettu selkeä strategia?

Resurssit

6. Millaisia teknisiä resursseja teillä on käytössänne hankintojen hallintaan ja seurantaan?
7. Kuinka paljon käytätte aikaa hankintojen suunnitteluun?
8. Onko teillä käytössänne näiden hankintojen seurantaan ja suunnitteluun palkattua henkilöstöä?
9. Kuinka hyvin koette käytössänne olevien resurssien riittävän hankintojen suunnitteluun, toteuttamiseen ja hallintaan?

Kilpailuedun tavoittelu

10. Miten pyritte hyödyntämään kyseisiä hankintoja kilpailuedun saavuttamisessa?
11. Koetteko, että hankinnat antavat teille kilpailuetua verrattuna pelkkään ketjuvalikoimaan tukeutumiseen?

Hankintojen arviointi ja kehittäminen

12. Miten arvioitte näiden hankintojen vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen?
13. Millaisia muutoksia odotatte tai toivotte hankintaprosessiin tulevaisuudessa?
14. Pyrittekö aktiivisesti kehittämään hankintaprosessianne? Jos pyritte, niin millä keinoin?
15. Miten arvioitte hankintaprosessin onnistumista kokonaisuutena?
16. Onko sinulla vielä jotain lisättävää?