

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA
PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Arto Lindblom

VAIHDANTASUHTEEN MUUTOSVOIMAT
Tapaustudkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja
muutoksen taustalla vaikuttaneista
toimintaympäristön tapahtumista

Sarja / Series Ae-6:2003 (pdf) A-6:2003 (nid.)
ISBN: 951-564-157-8 (pdf) 951-564-146-2 (nid.)
ISSN: 1459-4870 (pdf) 0357-4652 (nid.)

ESIPUHE

Väitöskirjan kirjoittaminen on täynnä seikkailua, etsimistä, arvoitusten ratkaisemista, olemassa olevien totuuksien kyseenalaistamista. Kirjoittaminen vaatii kuitenkin seikkailuhengen ja luovuuden lisäksi kurinalaisuutta, sitoutumista päämäärään, joka vieläpä usein tuntuu olevan täysin omien kykyjen ulottumattomissa. Väitöskirjan kirjoittaminen onkin ajoittain rankkaa ja ennen kaikkea aikaa vievää. Toisaalta makeimmat hetket tässä elämässä tuntuvat tulevan usein lopulta niistä saavutuksista, joiden eteen on joutunut kamppailemaan ja tekemään rajustikin töitä.

Väitöskirjan kirjoittaminen on suurimmalta osin itsenäistä, joskus myös hyvin yksinäistäkin ahertamista, mutta se ei kuitenkaan onnistu yksin. Väitöskirjaa kirjoittaessa kohtaakin usein tilanteita, joissa oma ajatukset menevät solmuun ja tutkimus ei tunnu etenevän lainkaan. Tällöin tarvitaan ulkopuolisia henkilöitä avalemaan näitä solmuja ja työntämään tutkimusta eteenpäin. Seuraavassa haluan kiittää kaikkia näitä henkilöitä, jotka ovat edesauttaneet väitöskirjatutkimukseni valmistumista.

Ensimmäiseksi haluan kiittää väitöskirjatyöni ohjaajaa professori Helena Mäkistä. Helena on ohjannut väitöskirjatyöskentelyäni määrätietoisesti ja kärsivällisesti koko jatko-opiskelujeni ajan. Helenalle erityinen kiitos lukuisten, hyvin monenkirjavien, väitöskirjatutkimukseni viimeistelyyn liittyvien asioiden järjestelystä. Kiitos Helena!

Tutkimukseni esitarkastajat professori Niilo Home ja professori Martti Laaksonen auttoivat erinomaisilla ja haastavilla kommentteillaan nostamaan tutkimuksestani olennaisen esiin ja selkeyttämään sanottavaani merkittävällä tavalla.

Kiitokset professori Henrikki Tikkaselle. Henrikin syvälinen ja vankka asiantuntemus sekä kyky kyseenalaistaa jokainen totuutena pitämäni käsitys tästä maailmasta on vienyt tutkimustani, ja ylipäättänsä omaa ajattelua, merkittävällä tavalla eteenpäin.

Arvokkaita kommentteja ja apua tutkimukseni rahoituksen järjestelyssä olen saanut professori Aino Halinen-Kailalta. Dosentti Pekka Tuomista haluan kiittää innostavasta kannustuksesta ja rohkaisusta lähteä tutkijanuralle. Erityisen lämmin kiitos myös professori Juha Panulalle kannustuksesta ja erinomaisen rakentavasta kritiikistä.

Suurimmat kiitokset kuuluvat työtovereista parhaimmalle, ystävälleni, KTT Rami Olkkoselle. Ramin kanssa vietetyt lukuisat keskusteluhetket ovat tuoneet

lievitystä joskus niin ahdistavaan tutkijan arkeen ja opettaneet minut näkemään ja ymmärtämään asioita kokonaisvaltaisemmin.

Kannustuksesta ja rakentavista kommentteista haluan kiittää myös KTM Aki Koposta. Kiitokset myös KTM Tomi Viitalalle ja KTM Samppa Suoniemelle.

Elämää on myös tutkijakammion ulkopuolella. Parhaimmat kiitokset Makkelle, Sammulle, Sakulle ja muille veijareille, joiden kanssa olen voinut viettää vapaa-aikaani ja irrottautua tutkimisen syövereistä. Ilman teitä tämän väitöskirjan kirjoittaminen olisi tuntunut paljon raskaammalta.

Suuret kiitokset kaikille tutkimustani varten haastatetuille henkilöille. Erityisesti kiitokset Olvi Oyj:n markkinointipäällikkö KTM Olli Heikkilälle ja Keskon strategisen suunnittelupuolen johtajalle KTT Lasse Mitroselle.

Kiitokset Jenny ja Antti Wihurin rahastolle, Liikesivistysrahastolle, Emil Aaltosen säätiölle, Oskar Öflundin säätiölle, Marcus Wallenbergin säätiölle, Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiölle, TOP-säätiölle ja Turun kauppaopetussäätiölle, joista kukin on osaltaan mahdollistanut täysipainoisen keskittymisen väitöskirjani valmisteluun ilman taloudellisia huolia. Kiitokset myös The Finnish Graduate School of Marketing (FINNMARK) -tutkijakoululle, joka on tukenut tutkimukseni suorittamista tutkijakoulupaikan avulla. Suuri kiitos myös VALUENET-hankkeelle, josta järjestyi rahoitus väitöskirjatutkimukseni viimeistelyvaiheeseen.

Rakkaimmat kiitokset kuuluvat läheisimmilleni. Vanhempiani, Jormaa ja Riittaa, haluan kiittää siitä, että olette pysyneet tukenani koko opiskelujeni ajan. Teiltä oppimani elämänmyönteisyyden ja yritteliäisyyden avulla minun on ollut helppo voittaa suurimmatkin vastoinkäymiset tämän väitöskirjan kirjoittamisen aikana. En pysty sanoin kuvailemaan, kuinka kiitollinen teille kaikesta olen. Lämpimät kiitokset veljelleni Jarnolle rakentavista kommentteista, loputtomasta kannustuksesta ja rohkaisusta.

Eipä tämä väitöskirja niin kummoinen juttu lopulta ole. Arvokkaimmat asiat löytyvät viime kädessä jostain muualta, ihan läheltä, aamulla herätessä sinun viereltäsi, Taru. Sinä olet minulle tärkeä.

Omistan väitöskirjani maailman mainioimmalle kummitytölleni, Aavalle!

Turussa 20.9.2003, Zen Cafén soidessa taustalla

Arto Lindblom

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	13
1.1	Tutkimusalueen paikantaminen	13
1.1.1	Tutkimuksen käytännöllinen tausta	13
1.1.2	Tutkimuksen teoreettinen tausta	18
1.2	Tutkimuksen kohdistuminen	25
1.3	Aikaisempi tutkimus aihealueesta.....	30
1.4	Tutkimuksen kulku.....	34
2	TUTKIMUKSEN ANALYYSIKÄSITTEISTÖN MUODOSTAMINEN	35
2.1	Vaihdantasuhde yhteistyön ja kilpailun dialektisena prosessina	35
2.2	Vaihdantasuhde käsitteenä	39
2.2.1	Vaihdantasuhteen aloittamisen edellytykset.....	41
2.2.2	Vaihdantasuhteen sisältötekijät.....	46
2.2.2.1	Vuorovaikutusprosessit.....	47
2.2.2.2	Koetut tulokset	48
2.2.2.3	Kehittyvät suhdesidokset	50
2.2.3	Vaihdantasuhteen konteksti	53
2.2.3.1	Vaihdantasuhteen toimintaympäristö.....	54
2.2.3.2	Vaihdantasuhteen osapuolet.....	58
2.2.3.3	Vaihdannan kohde.....	63
2.3	Vaihdantasuhteen muutos	63
2.3.1	Kriittiset tapahtumat.....	64
2.3.2	Kehityssyklit	66
2.3.3	Kehitysvaiheet.....	69
2.4	Yhteenveto tutkimuksen analyysikäsitteistöstä	69
3	TUTKIMUKSEN KUVAUS- JA SELITYSMALLIN MUODOSTAMINEN	75
3.1	Vaihdantasuhteen muutos ja sen selittäminen	75
3.1.1	Funktionaalinen selitysmalli	79
3.1.2	Toiminnallis-motivatioaalinen selitysmalli	81
3.1.3	Rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli.....	82

3.2	Kuvaus- ja selitysmalli vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttavista tapahtumista	85
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	101
4.1	Tutkimustehtävät	101
4.2	Empiirisen tutkimuksen suorittaminen	105
4.2.1	Tutkimusotteen ja -strategian valinta	105
4.2.2	Kohdeyritykset ja niiden valinta	108
4.2.3	Aineiston keruu ja analysointi	114
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	119
5	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SIINÄ ILMENNEET MUUTOKSET 1990-LUVUN AIKANA	123
5.1	Kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus 1990-luvun alkupuolella	123
5.2	Kotimainen päivittäistavarakauppa 1990-luvun alkupuolella	127
5.3	Yhteenvedo toimintaympäristöstä 1990-luvun alkupuolella	132
5.4	Kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna	135
5.5	Kotimainen päivittäistavarakauppa 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna	139
5.6	Yhteenvedo toimintaympäristöstä 1990-luvun loppupuolella ja muutoksista 1990-luvun alkupuoleen verrattuna	144
6	YKSILÖTASON TULKINNAT JA NIIDEN VAIKUTUS VAIHDANTASUHTEESEEN	147
6.1	Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun alkupuolella	147
6.1.1	Vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde	147
6.1.2	Vaihdantasuhteen osapuolten todellisuuskäsitykset	151
6.1.2.1	Epävarmuus vaihdannan tuloksista Olvi Oyj:n näkökulmasta	151
6.1.2.2	Epävarmuus vaihdannan tuloksista Citymarket-ketjun näkökulmasta	160
6.1.2.3	Luottamuksen taso Olvi Oyj:n näkökulmasta	169
6.1.2.4	Luottamuksen taso Citymarket-ketjun näkökulmasta	172

6.1.3	Yhteenveto todellisuuskäsityksistä ja toimintaa ohjanneista normeista 1990-luvun alkupuolella	175
6.2	Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna	183
6.2.1	Vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde	183
6.2.2	Vaihdantasuhteen osapuolten todellisuuskäsitykset	187
6.2.2.1	Epävarmuus vaihdannan tuloksista Olvi Oyj:n näkökulmasta	187
6.2.2.2	Epävarmuus vaihdannan tuloksista Citymarket-ketjun näkökulmasta	196
6.2.2.3	Luottamus keinona suojautua vaihdannan tuloksiin liittyvältä riskiltä korkean epävarmuuden vallitessa?	206
6.2.3	Toimintaa ohjanneet normit	207
6.2.3.1	Kuluttajalähtöisyys	209
6.2.3.2	Yhteistoiminta	210
6.2.3.3	Luottamus ja sen rooli	213
6.3	Tulkinta Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisestä vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista tapahtumista 1990-luvulla	216
6.3.1	Muutokset merkitysrakenteiden tasolla	216
6.3.1.1	Toimintaa ohjanneet arvot	217
6.3.1.2	Toimintaa ohjanneet normit	218
6.3.1.3	Toimintaa ohjanneet todellisuuskäsitykset	220
6.3.2	Muutokset toiminnan tasolla	227
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	231
7.1	Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset	231
7.2	Tutkimuksen käytännölliset johtopäätökset	239
7.3	Tutkimustulosten yleistäminen	241
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	242
	SUMMARY	245
	LÄHDELUETTELO	249
	LIITE 1. HAASTATTELURUNGOT	269
	LIITE 2. SUORITETUT HAASTATTELUT	275

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Vähittäiskauppaketjujen prosentuaalinen osuus kotimaisesta päivittäistavaramyynnistä 1989–1999	14
Kuvio 2	Jakelukulttuurin muutos	17
Kuvio 3	Paperitehtaan ja koneenrakentajan välisen vaihdantasuhteen vahvistumiskehitykseen vaikuttaneet kriittiset tapahtumat.....	28
Kuvio 4	Vaihdannan jatkumoit.....	37
Kuvio 5	Epävarmuus vaihdannan tuloksista kaupantekohetkellä	43
Kuvio 6	Kilpailutilanteet ostajien ja myyjien lukumäärän perusteella	56
Kuvio 7	Organisaatioiden resurssien jako aineellisiin ja aineettomiin resursseihin	59
Kuvio 8	Mainostoimiston asiakassuhteen kasvusykli	67
Kuvio 9	Paperitehtaan ja koneenrakentajan suhteen pitkän syklin heikentymiskehitys	68
Kuvio 10	Toiminnan palautuvuus	83
Kuvio 11	Yksilön kaksitahoisuus	85
Kuvio 12	Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmalli vaihdantasuhteesta ja sen muutoksesta	88
Kuvio 13	Kriittisten tapahtumien muutosvaikutukset olemassa olevaan sopimusmuotoon	98
Kuvio 14	Keskon ja K-kauppiaiden välinen työnjako	113
Kuvio 15	Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne 1990-luvun alkupuolella .	133
Kuvio 16	Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne 1990-luvun loppupuolella	145
Kuvio 17	Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen osapuolet 1990–1994.....	149
Kuvio 18	Olvi-tynnyrilogo ja Olvi-brandin logo	157
Kuvio 19	Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen osapuolet 1995–2000.....	184
Kuvio 20	Voimavarojen yhdistäminen Olvin ja Citymarket-ketjun välillä 1990-luvun loppupuolella.....	212

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Interaktioliähestymistavan taustaolettamukset	25
Taulukko 2	Selittämisen eri tyypit	27
Taulukko 3	Sopimusvaihtoehdot.....	61
Taulukko 4	Yhteenvedo tutkimuksen analyysikäsitteistä	72
Taulukko 5	Kolme selitysmallia	78
Taulukko 6	1990-luvulla toimineet vähittäiskauppaketjut.....	111
Taulukko 7	Pitkittäistutkimuksen eri muodot vaihdantatutkimuksissa	115
Taulukko 8	Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan ominaispiirteet 1990–1994	134
Taulukko 9	Yksityisen oluen maahantuonnin rajoitus henkilöä kohden.....	137
Taulukko 10	Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan ominaispiirteet 1995–1999	146
Taulukko 11	Koettu epävarmuuden taso Olvi Oyj:n näkökulmasta 1990-luvun alussa.....	176
Taulukko 12	Koettu epävarmuuden taso Citymarket-ketjun näkökulmasta 1990-luvun alussa	178
Taulukko 13	Luottamuksen taso Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun näkökulmista 1990-luvun alussa.....	179
Taulukko 14	Toimintaa ohjanneet merkitysrakenteet 1990-luvulla.....	216
Taulukko 15	Epävarmuuden tason kasvu Olvi Oyj:n näkökulmasta	223
Taulukko 16	Epävarmuuden tason kasvu Citymarket-ketjun näkökulmasta	225

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusalueen paikantaminen

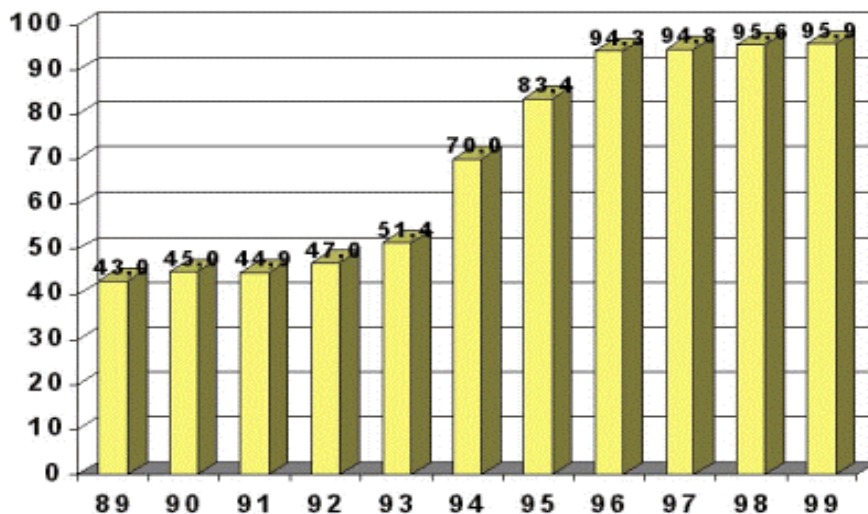
1.1.1 Tutkimuksen käytännöllinen tausta

Useat viimeaikaiset tutkimustulokset viittaavat siihen, että 1990-luvun aikana kotimaisen elintarviketeollisuuden ja päivittäistavarakaupan välinen työnjako muuttui merkittäväällä tavalla (Home 1995, 5–7; Kotisalo & Kiuru 1997, 39–42; Virtanen, Hämäläinen, Lastikka, Lilja, Paaermaa, Ruska, Savtschenko, Selinheimo & Suojanen 1999, 24–25).

Kotimainen elintarviketeollisuus joutuikin aivan uudenlaiseen kilpailutilanteeseen vuoden 1995 EU-jäsenyyden ja vuonna 1998 alkaneen Venäjän talouskriisin myötä (Virtanen ym. 1999, 2; Volk, Laaksonen, Kallio & Mäkimattila 2000, 3–4). Päivittäistavarakaupan puolella tukku- ja vähittäiskauppojen ja näiden toimintaa koordinoivien keskusliikkeiden muodostamat yhteistoimintaryhmittymät puolestaan vahvistivat 1990-luvun aikana neuvotteluasemiaan muuttamalla merkittävältä osin sisäistä työnjakoaan (Home 1995, 5; Mitronen 2002, 167–171). Useat tutkimukset viittaavatkin siihen, että 1990-luvun aikana yhteistoimintaryhmittymien sisällä keskitetysti johdettujen liikeideapohjaisten vähittäiskauppakettujen¹ osuus päivittäistavarakaupan myynnistä kasvoi huomattavasti (esim. Kotisalo & Kiuru 1997, 14). Keskitetysti johdettujen ketjujen myötä yhteistoimintaryhmittymät pyrkivät tehostamaan yhteisostojaan, yhteismarkkinointiaan ja yhteistä valikoimasuunnitteluaan (Home 1995, 32–33; Kotisalo & Kiuru 1997, 33–34). Kuluttajille yhteistoimintaryhmittymien ketjuuntumiskehitys näkyi muun muassa yhteisinä vähittäiskauppakettujen liiketunnuksina. Ketjuuntumiskehitys puolestaan merkitsi yksittäisten kauppiaiden päätösvallan siirtymistä keskusliikkeelle, joka useimmiten vastasi koko vähittäiskauppakettujen ohjauksesta (Mitronen 2002, 169–170).

¹ Vähittäiskauppakettulla tarkoitetaan vähittäiskauppaportaassa sijaitsevien yritysten ja niiden yhteiselimen muodostamaa joko omistukseen tai vapaaehtoiseen sopimukseen perustuvaa yhteenliittymää, jonka toimintaan kuuluvat ainakin yhteisostot, yhteismarkkinointi ja samankaltainen tavaravalikoima. Ketjulla on yhtenäinen liikeidea, ketjutunnus ja muita ketjun käytössä olevia tunnusmerkkejä sekä tietty asiakassegmentti. Ketjun yhteiselin johtaa ketjun toimintaa. (Kotisalo & Kiuru 1997, 7–8; Uusitalo 1998, 40.) Ketjun yhteiselin voi tehdä ketjuun kuuluvia yrityksiä sitovia päätöksiä (Home 1995, 32). Vähittäiskauppakettuihin kuuluvien yritysten kurinalaisuus ja ketjun yhteiselimen päätösten noudattaminen saattavat tosin yhteistoimintaryhmittymästä riippuen vaihdella huomattavasti (esim. Mitronen 2002, 167–171).

Ketjuuntuminen merkitsi myös perinteisen tukkukaupan integroitumista osaksi vähittäiskauppaa (Kotisalo & Kiuru 1997, 35). Keskitetysti johdettujen vähittäiskauppaketjujen prosentuaalinen osuus kotimaisesta päivittäistavaramyynnistä oli vuonna 1989 alle 50 %, mutta vuonna 1999 lähes 100 % (Nielsen 2000) (ks. kuvio 1). Ketjuuntuminen nopeutui erityisesti vuodesta 1995 alkaen, jolloin K-ryhmässä perustettiin liiketyypikohtaista ketjuohjausta varten ketjuyksiköt, joiden vastuulle tuli ketjutoiminnan liiketyypittäinen ohjaaminen (Mitronen 2002, 169).



Kuvio 1 Vähittäiskauppaketjujen prosentuaalinen osuus kotimaisesta päivittäistavaramyynnistä 1989–1999 (Nielsen 2000)

Kotimaisten tavarantoimittajien kannalta ketjuuntumiskehitys merkitsi yhteistoimintaryhmittymien neuvotteluaseman vahvistumista keskitettyjen ostojen lisääntyessä (Virtanen ym. 1999, 24). Silvennoinen, Forssell, Oksanen ja Pulkkinen (1998, 93) toteavatkin, että erityisesti pienille tavarantoimittajille ketjuuntuminen merkitsi kaventuneita mahdollisuuksia saada tuotteita markkinoille. Ketjuuntuminen edesauttoi myös kotimaisten yhteistoimintaryhmittymien integroitumista kansainvälisiin yleiseurooppalaisiin ostorenkaisiin. Näiden ostorenkaiden kautta yhteistoimintaryhmittymät vahvistivat entisestään asemiaan ostoehdoista neuvoteltaessa. (Kotisalo & Kiuru 1997, 2.)

Eräs jo 1960-luvulta alkanut ja 1990-luvun aikana edelleen jatkunut merkittävä päivittäistavarakaupan rakennemuutos oli myymälätyyppien uusiutuminen (Mitronen 2002, 145–148; Mäkinen 1982, 234–235). Samalla myös myymälöiden määrä pienentyi liikevaihdon ja myynti-pinta-alan kasvaessa (Rasimus, Paavola & Korhonen 1991, 8). Myös toimipisteiden

maantieteellinen rakenne muuttui, kun myymälöiden sijainnillinen painopiste siirtyi kaupunkien keskustoista ja lähiöistä niiden ulkopuolisille alueille. Lisäksi uuden teknologian myötä päivittäistavarakauppaan syntyi uusia innovaatioita, jotka muuttivat kaupan sisäistä toimintaa, ennen kaikkea tavara- ja tietovirtoja. (Uusitalo 1998, 212; Laaksonen & Huuhka 1999, 29.)

Kotimaiselle elintarviketeollisuudelle Suomen liittyminen Euroopan Unioniin merkitsi huomattavan nopeaa rakennemuutosta (Silvennoinen ym. 1998, 86; Volk ym. 2000, 3). Vuoden 1995 EU-jäsenyyden myötä ulkomaisten elintarvikkeiden tuonti² Suomeen lisääntyi huomattavasti, ja tämä puolestaan vaikutti voimakkaasti kotimarkkinoiden yleiseen hintakehitykseen. (Virtanen ym. 1999, 5). Vuosien 1995–1997 aikana elintarvikkeiden kuluttajahinnat laskivat keskimäärin 11,4 % (Ruoka halpeni... 1998; Silvennoinen ym. 1998, 86). EU-jäsenyyden myötä elintarvikemarkkinoiden kotimainen hintakilpailu kehittyikin teollisuuden kannalta epäterveellä tavalla. 1990-luvun lopulla kotimaisen elintarviketeollisuuden tuotteistaan saamat hinnat alentuivat keskimäärin 3 %:lla. Samaan aikaan teollisuuden työvoimakustannukset nousivat 3–4 %:lla. (Elintarviketeollisuus henkilöstösupistuksiin... 2000; Ilonaiheet vähissä... 1999, 23–24.)

Koko 1990-luvun ajan kiristynyt kilpailu pakotti kotimaiset elintarvikealan yritykset saneeraamaan liiketoimintojaan rajusti. Yhdeksällä kymmenestä elintarvikealan yrityksestä henkilökunnan lukumäärä supistui koko 1990-luvun ajan. (Silvennoinen ym. 1998, 93; Virtanen ym. 1999, 2.) Toinen, työpaikkojen katoamisen ohella 1990-luvulle leimallinen ilmiö olivat lukuisat elintarvikealan yritysfuusiot, joista useimmat ulottuivat yli Suomen rajaintojen (Virtanen ym. 1999, 5; Volk ym. 2000, 3). 1990-luvun lopulla takavuosien suljettu elintarviketalous alkoikin olla taakse jäänyttä aikaa.³

Vuonna 1998 tehdyssä Liiketaloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisussa todetaan, että ulkomaisen tuonnin voimakas kasvu ja yhteistoimintaryhmittymien neuvotteluaseman vahvistuminen sisäänostajina pakottivat kotimaiset elintarvikealan yritykset muuttamaan liiketoimintansa painopistealueita (Silvennoinen ym. 1998, 92–93; ks. myös Virtanen ym. 1999, 29). Kun vielä 1990-luvun alkupuolelle asti kotimaisen elintarviketeollisuuden painopisteinä olivat tuotannon tehostaminen ja massatuotannosta saatavien etujen hakeminen, niin 1990-luvun lopulla kotimaiselle elintarviketeollisuudelle merkkituotteiden rakentamisesta ja kuluttajien tarpeiden ennakoinnista tuli keskeisimpiä kilpailukeinoja

² Teollisesti jalostettujen elintarvikkeiden tuonti Suomeen lisääntyi vuosien 1995–1998 aikana 2,8 miljardilla markalla syrjäyttäen 8–9 % koko kotimaisesta jalostustuotannosta (Elintarviketeollisuus kavahtaa... 1999; Ilonaiheet vähissä... 1999, 24).

³ Virtanen ym. (1999, 2) toteavat, että Suomen elintarvikeala avautui kokonaisuudessaan kansainväliselle kilpailulle EU-jäsenyyden myötä. Vuonna 1995 kaikki tullit ja muut elintarvikkeiden tuontirajoitteet poistuivatkin yhteisön piirissä (Elintarviketeollisuus kavahtaa... 1999).

(Silvennoinen ym. 1998, 92; Virtanen ym. 1999, 2–3). Mutta hyvienkään merkkituotteiden ei uskottu enää takaavan sitä, että tavarantoimittajien tuotteet löytyisivät kauppojen hyllyiltä.

”Ei riitä, että suomalainen tuote on yhtä hyvä kuin sen ulkomainen kilpailija. Useimmissa tapauksissa suomalaisen on oltava parempi ennen kuin se saa hyllytilaa ja pääsee kilpailemaan kuluttajien suosiosta. Hyväkään suomalainen laatu, hinta ja toimitusvarmuus ei paljon paina, kun kansainväliset suuryhtiöt voivat heittää peliin lisäksi markkinointitukea ja tehokkaat lobbarit, jotka tekevät ostajan työn helpommaksi.” (Nuortie 1998)

Hyllytilaa saadakseen kotimaiset tavarantoimittajat joutuivatkin turvautumaan joskus kyseenalaisiin keinoihin, kuten niin sanotun markkinointituen jakamiseen kaupalle. Muun muassa kauppa- ja teollisuusministeriön teettämässä selvityksessä todettiin, että 1990-luvun loppupuolella niin kaupan hintamarginaalit⁴ kuin teollisuuden maksamat tuet olivat keskimääräisesti kasvaneet. Vaikka teollisuus käytti hyväkseen markkinointitukea, niin se kuitenkin voimakkaasti kritisoi tuen käyttöä. Teollisuuden näkemyksen mukaan osa markkinointituesta oli luonteeltaan kauppiaille jäävän palkkion kaltaista, jota ei käytetty tavarantoimittajan tuotteen markkinointiin. (Virtanen ym. 1999, 15; Pohjonen 2000, 16.)

Homeen (1995, 50–51) mukaan 1990-luvun puolivälin jälkeen oli kuitenkin tietotekniikan kehittymisen ja yhteistoimintaryhmittymien sisällä tapahtuneen ketjuuntumiskehityksen myötä havaittavissa uudenlaista, tiiviimpää yhteistyötä teollisuuden ja yhteistoimintaryhmittymien ja ryhmittymiin kuuluvien vähittäiskauppaketjujen välillä. 1990-luvun lopulla alettiinkin yleisesti puhumaan kysyntälähtöisestä hankintayhteistyöstä eli ECR:stä⁵ (Efficient Consumer Response), jonka avulla markkinointikanavaan kuuluvat yritykset pyrkivät yhdessä ohjaamaan koko markkinointikanavaa entistä tehokkaammin (Brockman & Morgan 1999, 397; Kotzab 1999, 366).

”A good example of an industry where new type of business-to-business and consumer interconnectivity is beginning to emerge is the grocery industry. The term being used in this industry for electronic linking of the supply chain members is efficient consumer response (ECR). Under this approach, distributors and suppliers work together to add greater value to marketplace offering for the end-consumer.” (Johnston, Borders & Rigdon 2000)

Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö merkitsi Homeen (1995, 50) mukaan koko jakelukulttuurin muuttumista.⁶ Jakelukulttuurin muutoksella Home tarkoittaa siirtymistä perinteisestä teollisuuden työntömallista kohti

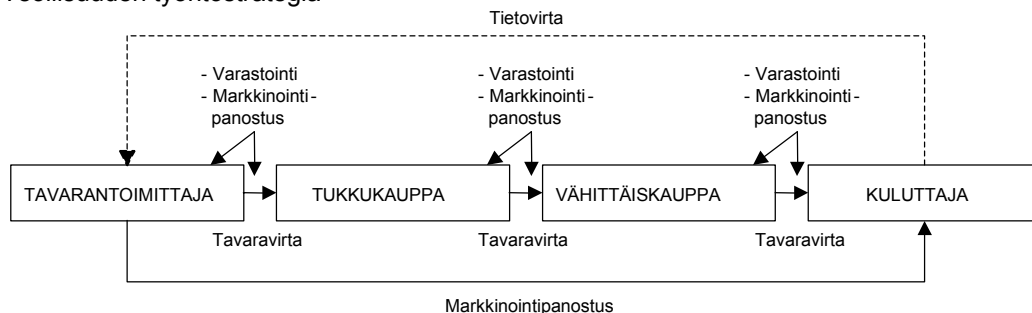
⁴ Kaupan hintamarginaalilla tarkoitetaan vähittäismyyntihintojen ja kaikilla alennuksilla vähennettyjen teollisuuden myyntihintojen erotusta ilman arvonnalisäveroa (Virtanen ym. 1999, 15).

⁵ ECR:llä tarkoitetaan toimintamallia, jossa kauppa ja tavarantoimittaja toimivat läheisessä yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa kuluttajalle (Araujo & Mouzas 1997; Kotzab 1999, 366).

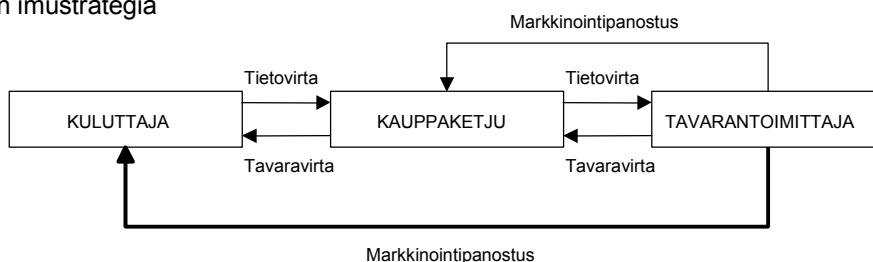
⁶ Vuonna 1998 tehdyssä ACNielsenin (Miten ECR... 1998, 7) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että vaikka kotimaiset tavarantoimittajat ja päivittäistavarakaupan yhteistoimintaryhmittymät uskoivat kysyntälähtöisen hankintayhteistyön lisäävään markkinointikanavan tehokkuutta, niin erilaiset käytännön toteutukset olivat vielä harvinaisia.

vähittäiskauppaketjujen muodollia, tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen (ks. kuvio 2).

Teollisuuden työntöstrategia



Kaupan imustrategia



Kuvio 2 Jakelukulttuurin muutos (Home 1995, 53)

Homeen (1995, 50) mukaan vielä 1990-luvun alussa kotimainen jakelukulttuuri oli ”tavaramöykkyjen” siirtämistä tavarantoimittajalta tukkukauppaan ja edelleen vähittäiskauppaan markkinavoimaa käyttäen. 1990-luvulla tapahtunut päivittäistavarakaupan toimintaympäristön muuttuminen, erityisesti tarjonnan lisääntyminen sisämarkkinoilla, lisäsi kaupan neuvotteluvoimaa kotimaisiin tavarantoimittajiin nähden. Nykyään ketjuuntunut vähittäiskauppa perustaakin valikoimamuodostuksen kuluttajainformaatioon, ja ketjujen hankintayksiköt pyrkivät tasaiseen tavaravirtaan ja pääoman käytön tehostamiseen. Home toteaa, että jakelusta ollaan siirtymässä kuluttajien ja käyttäjien haluamien tavaroiden hankintaan. Homeen (1995, 52) mukaan voidaan kysyä, tulisiko käsitteestä jakelu luopua ja korvata se käsitteellä hankinta. Myös SOK:n entinen pääjohtaja Jere Lahti (1999, 4) on Homeen kanssa samoilla linjoilla;

”Aiemmin toimittiin ns. työntöperiaatteen mukaisesti, jolloin teollisuus toimitti tavarat tukkukaupan keskusorganisaatiolle, joka jakoi ne edelleen alueorganisaatioilleen ja sitä kautta vähittäiskauppaan. Teknologian kehitys mahdollisti raskaaksi osoittautuneen tukkukaupan purkamisen ja muuttamisen hankintaorganisaatioksi, jolloin oli mahdollista keventää pääomakuormaa ja oikaista jakeluun liittyviä asioita.”

Edellisen johdannon perusteella vaikuttaa yhtäältä siltä, että yhteistoimintaryhmittymien sisällä tapahtunut tavoitehakuinen ja järjestelmällinen ketjutoimintamallien kehittäminen ja Euroopan Unionin

myötä vapautunut kilpailu sisämarkkinoilla johtivat siihen, että ketjuuntunut päivittäistavarakauppa hallitsi markkinointikanavaa ja elintarviketeollisuus oli alistettu toimimaan keskitetysti johdettujen ketjujen luomilla säännöillä (Kotisalo & Kiuru 1997, 53). Tällainen kehitystrendi oli selvästi havaittavissa muualla Euroopassa (Howe 1997, 212–214; Ogbonna & Wilkinson 1998, 77).

“It is now frequently stated that European food retailers have progressively taken leadership in the marketing channel, the phenomenon being almost total in some countries. The control over distribution gives retailers a power of expertise over manufacturers; and it is difficult to imagine that they would abandon it.” (Paché 1998, 85)

Home (1995, 25) toisaalta näkee, että teollisuus ja kauppa hakevat tätä nykyä uudenlaista partnership-asetelmaa, jolla hän tarkoittaa riippumattomien yritysten tiivistä, lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä kilpailuedun tuottamiseksi. Myös Mitronen (2002, 17) katsoo, että teollisuuden ja kaupan välillä on havaittavissa kiinteää yhteistyötä, joka perustuu yhä enemmän uuden tietotekniikan ja sähköisen sekä reaaliaikaisen tiedon hyväksikäyttöön. Tämä herättääkin kysymyksen, voimistuiko elintarviketeollisuuden ja kaupan ryhmittymien keskinäinen yhteistyö 1990-luvulla ja jos voimistui niin, millä tavoin ja millä osa-alueilla? (Lindblom & Tikkanen 2002, 164–167; ks myös Brockman & Morgan 1999, 406–407; Lowson, King & Hunter 1999, 41).

“[...] a paradigm shift is happening which is both worldwide and involving nearly every industry and market, the shift being broadly away from adversarial, transaction-based orientation towards cooperative, long-term relationships.” (Duke 1998, 93)

Tutkijan kiinnostus heräsikin kotimaisen elintarviketeollisuuden ja päivittäistavarakaupan väliseen työnjakoon ja sen johtamiseen yllä mainittujen kysymysten myötä. Tavarantoimittajan ja vähittäiskauppaketjun välinen pidempiaikainen vaihdantasuhde ja sen muutos on tämän tutkimuksen kohdeilmiö. Vaihdantasuhteen muutosta tutkitaan osana laajempaa, toimintaympäristössä tapahtuvaa muutosta.

1.1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Organisaatioiden välisen vaihdannan tutkiminen on ollut markkinointitieteen ydinaluetta jo viimeiset kolme vuosikymmentä (Bagozzi 1975; Hunt 1991, 18; Sheth, Gardner & Garrett 1988, 191; Sheth & Parvatiyar 1995, 406–408).

Vaihdantatutkimukset voidaan jakaa yleisellä tasolla kahteen päälinjaan: taloudellisia aspekteja painottaviin ”kovempiin” lähestymistapoihin ja sosiologiaa painottaviin ”pehmeämpiin” lähestymistapoihin (Cousins 2002, 72; Granovetter 1985, 481–482; Sheth ym. 1988, 21–22; Vesalainen 2002, 29). Yhteistä näille taustoiltaan hyvinkin erilaisille lähestymistavoille on pyrkimys löytää paras mahdollinen tapa ohjata vaihdantaa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (ks. esim. Grandori & Soda 1995,

192–193; Heide 1994, 71–72; Jarillo 1988, 32–33; Mohr & Sengupta 2002, 287–289; Ring & Van de Ven 1992, 483–484).

”[...] governance is a multidimensional phenomenon, encompassing the initiation, termination and ongoing relationship maintenance between a set of parties. [...] different theoretical frameworks make somewhat different assumptions about the nature of these processes.” (Heide 1994, 72)

Organisaatioiden välistä vaihdantaa tarkastelevissa tutkimuksissa kysymys on viime kädessä organisaatioiden keskinäisen toiminnan ja työnjaon kuvaamisesta, selittämisestä, ennustamisesta ja ymmärrettäväksi tekemisestä. Liikkeenjohdon näkökulmasta tarkasteltuna kyse on työnjaon johtamisesta mahdollisimman tehokkaasti (Brown, Chekitan & Lee 2000, 51). (ks. vaihdannan eri ohjausjärjestelmistä myös Mitronen 2002, 20–21.)

Taloustieteisiin⁷ pohjautuvat lähestymistavat, kuten transaktiokustannuslähestymistapa olettavat vaihdannan organisoituvan taloudellisen tehokkuuden osoittamalla tavalla (Hunt & Morgan 1995, 2; Jarillo 1988, 33; Ring & Van de Ven 1992, 484). Williamson (1985, 2) näkee kustannusten minimointipyrkimyksen tekijäksi, joka ratkaisevasti selittää valittua vaihdannan organisointi- ja johtamistapaa (vrt. myös Hunt & Morgan 1995, 4–5; Coase 1937). Transaktiokustannuslähestymistavassa markkinat ja hierarkia muodostavat vaihdannan pääohjausjärjestelmät. Näiden kahden ääripään väliin jää erilaisia sopimusjärjestelyjä. Markkinoilla vaihdanta on lyhytkestoista ja persoonatonta ja jokainen vaihdantatapahtuma tapahtuu täysin irrallaan ja muista tapahtumista riippumatta. Siten aikaisemmillä vaihdantatapahtumilla ei ole merkitystä nykyisessä vaihdannassa. Vaihdannan määräävänä tekijänä on yksiselitteisesti hinta (Webster 1992, 5). Mitä epätäydellisemmin kilpailluista markkinoista on kyse, sitä vaikeampaa on vaihdannan organisoiminen asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Epävarmuus tulevaisuudesta, erikoistuneisiin tuotannontekijöihin investointi, vaihdannan tiheyden kasvu, opportunistin uhka ja niin edelleen aiheuttavatkin muutospaineita vaihdannan organisointiin ja hallintaan. (Williamson 1985, 30–32; Williamson 1999, 1089–1090.)

”As described by Williamson, certain dimensions of transactions give rise to transaction costs and combine to create market failure in the sense that market mechanism becomes an inefficient means of mediating exchange.” (Heide 1994, 73)

⁷ Taloustiede on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään erilaisia teorioita, käsitelmäärittelyjä, ja lähestymistapoja. Kaksi keskeisintä taloustieteen suuntausta kuitenkin lienevät institutionaalinen talousteoria ja uusklassinen talousteoria. Institutionaalinen talousteoria tarkastelee rationaalisten toimijoiden systeemejä ja sitä, miten nämä systeemit ovat rakentuneet tyydyttääkseen toimijoidensa tavoitteet (Dwyer, Dahlstrom & DiNovo 1995, 78). Uusklassinen talousteoria on kiinnostunut markkinoista, ja pääpaino on kysynnän ja tarjonnan kohtaamisella (Milgrom & Roberts 1992, 57–58). Oletukset organisaatioista ovat molemmissa suuntauksissa yksinkertaisia. Niin institutionaalisen kuin uusklassisen talousteorian taustalla vaikuttavat oletukset toimijoiden rationaalisuudesta ja tehokkuushakuisuudesta. Laajasti ymmärrettynä taloustieteen eri suuntausten yhteisenä selityspohjana on *homo economicus* (taloudellinen ihminen), joka pyrkii maksimoimaan hyödyn. Heiskalan (2000, 26) mukaan taloustiede onkin niukkuuden olosuhteissa tehtyjen rationaalisten valintojen tiede.

Mitä vaikeammaksi vaihdannan ohjaaminen tulee, sitä korkeammat ovat myös vaihdannasta aiheutuvat transaktiokustannukset. Transaktiokustannusten kasvaessa suuremmiksi kuin tuotantokustannukset vaihdanta siirtyy tapahtuvaksi organisaation sisälle. Hierarkiassa tärkein ohjausmekanismi on omistukseen perustuva valta. (ks. tästä Jarillo 1988, 33; Nooderwier, John & Nevin 1990, 82.)

Taloustieteellisiä aspekteja painottavissa lähestymistavoissa markkinat ja hierarkia muodostavat vaihdannan pääohjauksjärjestelmät. Markkinoilla vaihdantaa ohjaa hintamekanismi ja hierarkiassa omistukseen perustuva valta. Organisaatiot valitsevat sen vaihdannan organisointi- ja ohjaustavan, jossa kustannukset minimoituvat.⁸

Taloustieteisiin nojautuen vaihdannan organisointi vaikuttaa hyvin selkeältä. Vaihdannan ohjaaminen tapahtuukin tavoiterationaalisesti.⁹ Rationaalistahan on toimia niin, että toiminta edistää asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Panulan (1999, 89) mukaan taloustieteen tulkitsema tavoiterationaalisuus on nimenomaan välineellisestä tehokkuutta: vaihdannan ohjaustavat ovat erilaisia keinoja, joiden kilpailukykyä vertaillaan toisiinsa käyttämällä kriteerinä etukäteen asetettua päämäärää. Paras ohjaustapa on se, joka parhaiten edistää asetettujen tavoitteiden ja päämäärän saavuttamista. Taloustieteisiin perustuvissa tutkimuksissa paras vaihtoehto on se, jossa kustannukset minimoituvat (Jarillo 1988, 33; Sheth ym. 1988, 22).

Yleisesti ottaen taloustieteessä lähdetään siitä, että tilannetekijät, kuten yritysten pieni lukumäärä, vaihdannan tiheys, yms. määräävät vaihtoehtoiset vaihdannan organisointi- ja ohjausmuodot, joista sitten kustannustehokkain muoto tulee valituksi. Vaihdannan organisointi määräytyy siis aina tilanteesta käsin (Hunt & Morgan 1995, 2–3). Ohjaustavan valinta riippuu ao. tilanteessa tarjolla olevista ohjaustavoista ja rationaalisista syistä valita yksi ohjaustapa toisen sijaan.

”Talousteorian mukaan tilanteet määräävät lopputuloksen, koska päätösten sisältö määräytyy tilanteista käsin, ei minkään tilanteen ulkopuolisen asian perusteella.” (Panula 1999, 235)

⁸ Heiden (1994, 73) mukaan taloustieteisiin pohjautuvien lähestymistapojen vahvuus on juuri siinä, että niissä eksplisiittisesti tarkastellaan eri vaihdannan ohjaustapoihin liittyviä kustannuksia toisin kuin esimerkiksi resurssi riippuvuusteoriassa. Kustannuksia arvioidaan aina komparatiivisen tehokkuuden mukaan eli vaihdannan ohjaustapaa ja sen kustannuksia verrataan vaihtoehtoiseen ohjaustapaan. Niinpä ratkaisevaa on kustannusten erotus vaihtoehtoisten ohjaustapojen välillä, ei kustannusten absoluuttinen määrä. (Koponen 2000, 18.)

⁹ Rationaalisuus on taloustieteessä hyvin keskeinen käsite (Heiskala 2000, 25–31). Institutionaalisessa talousteoriassa käyttäytymisen tosin katsotaan olevan rajoitetusti rationaalista (Williamson 1985, 45). Rajoitettu rationaalisuus perustuu kognitiivisiin rajoitteisiin, kuten epätäydelliseen kykyyn käsitellä tietoa.

Vaihdannan organisointitavan valintaa eivät ohjaa mitkään rakenteelliset tekijät, kuten sosiaalisen kanssakäymisen myötä rakentuneet normi- ja luottamusrakenteet (Granovetter 1985, 483–484). Jos tilanteen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat ohjaustavan valintaan, valinta ei ole rationaalinen (Panula 1999, 235–236). Taloustieteen mukaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen edellyttääkin jatkuvaa muuttuviin tilanteisiin reagoimista, sopeutumista (jokainen uusi vaihdantatapahtuma organisoitaisiin aina uudelleen ja uudelleen). Tällöin ei myöskään pysyviä vaihdantasuhteita voisi syntyä. Mikäli tilanteet mutkistuvat liikaa, taloustieteisiin perustuvat tutkimukset tarjoavat ratkaisuksi siirtymistä hierarkiaan. Taloustieteissä aikaisemman toiminnan seuraukset tulevalle toiminnalle jäävätkin suhteellisen avoimiksi (Granovetter 1985, 494; Garud & Van de Ven 2002, 220). Tämä on näkemys, jota vastaan sosiologiaan¹⁰ pohjautuvat lähestymistavat, kuten interaktiolähestymistapa, ovat hyökänneet: taloustieteisiin perustuvissa tutkimuksissa on liikaa toimintaa, mutta liian vähän rakennetta (Kangas 1995, 84).

”Rationaalisen valinnan teoriaa on kritisoitu myös siitä, että sen mukaan ihmiset ovat ikään kuin ympäristönsä objekteja ja heidän käyttäytymisensä on vain rationaalista sopeutumista vallitseviin tilanteisiin.” (Toivonen 1999, 65)

Ring ja Van de Ven (1992, 484–485) katsovat, että toistuneista vaihdantatapahtumista ja näistä tehdyistä tulkinnoista rakentuneet myönteiset odotukset ja kokemukset muodostavat puitteet niin kertaluonteisia sopimuksia kuin hierarkiaa tehokkaammille tavoilla organisoida vaihdanta (ks. myös Dyer & Singh 1998, 670; Jarillo 1988, 34–36). Sosiologiaan nojautuvat lähestymistavat katsovatkin vaihdannan organisoituvan tehokkaimmin pitkäaikaisten vaihdantasuhteiden ympärille. Vaihdanta tapahtuu tällöin ikään kuin ”vanhoissa raameissaan”. Pitkäaikaiset suhteet sijoittuvat yksittäisten vaihdantatapahtumien ja hierarkian välimaastoon (Webster 1992, 5). Vaihdantasuhteissa organisaatiot kykenevät hyödyntämään keskinäistä oppimistaan (suhteen historiaa) vaihdannan ohjaamisessa (Brito 2001, 150; Mohr & Sengupta 2002, 282). Aikaa myöden, keskinäisen vuorovaikutuksen kautta osapuolille rakentuukin sosiaalinen pääoma (ks. sosiaalisesta pääomasta Kovalainen & Österberg 2000), joka edesauttaa osapuolia vapauttamaan vaihdannan kontrollointia ja valvontaa (Noordewier ym. 1990, 84–85; Ring & Van de Ven 1992, 492–493; Vesalainen 2002, 25).

¹⁰ Toivosen (1998, 20) mukaan sosiologian erottaakin muista tieteistä juuri sosiologinen tapa selittää ilmiöitä. Sosiologiassa on tosin jo pitkään kiistelty siitä, mitä on sosiologinen selittäminen (Sulkunen 1998, 32–36). Kyse on ollut lähinnä siitä, onko yhteiskuntaa pidetty pikemminkin rakenteena kuin toimintana, ja toisaalta siitä, onko korostettu sosiaalisen todellisuuden ymmärrettävyyttä vai lainmukaista (Sulkunen 1998, 33). Max Weber (1978) – yksi sosiologian kuuluisimmista klassikoista – katsoi, että sosiologia on tiede, joka keskittyy sosiaalisen toiminnan tulkinnalliseen ymmärtämiseen ja niiden seuraamusten kausaaliseen selittämiseen (ks. tarkemmin esim. Bauman 1997, 275; Toivonen 1999, 55).

Sosiaalisen kanssakäymisen myötä tiukat sopimusneuvottelut ja muodolliset oikeudelliset sopimusjärjestelyt voivatkin väistyä ja niiden tilalle tulevat sosiaaliset ohjausmekanismit (Mitronen 2002, 56). Sosiaaliset ohjausmekanismit, kuten luottamus ja vastavuoroisuus vähentävät vaihdannan ohjaamisesta aiheutuvia transaktiokustannuksia (Brown ym. 2000, 53–54; Dyer & Singh 1998, 670; Jarillo 1988, 36–37; Noordewier ym. 1990, 90–91; Nooteboom 2002; Young & Wilkinson 1989, 112). Yleisesti ottaen sosiologiaan perustuvat lähestymistavat tarjoavat vaihtoehtoisen näkemyksen taloustieteen mukaiselle vaihdannan organisoimiselle (Arndt 1979, 72; Granovetter 1985, 504–507; Paulin, Perrien & Ferguson 1997, 437; Vesalainen 2002, 22–23; Young & Wilkinson 1989, 112).

Sosiologiaan pohjautuvissa lähestymistavoissa vaihdannan katsotaan organisoituvan tehokkaimmin pitkäaikaisten vaihdantasuhteiden ympärille, joissa vaihdantaa ohjataan aikaa myöden rakentuneilla sosiaalisilla ohjausmekanismeilla. Sosiaaliset ohjausmekanismit voivat korvata monimutkaisia sopimusjärjestelyjä ja kalliita ohjausrakenteita.

Pitkäaikaiset vaihdantasuhteet ovat luonteeltaan pysyviä, mutta eivät muuttumattomia. Tilanteissa tapahtuvat muutokset, kuten muutokset kilpailutilanteessa tai sosiaalisessa systeemissä, eivät välttämättä vaikuta olemassa olevaan vaihdannan ohjaustapaan. Olemassa olevia normi- ja luottamusrakenteita saatetaankin uusintaa jopa tiedostamattomalla tasolla (vrt. esim. Sulkunen 1998, 81). Sosiologiaan nojautuvat interaktiolähestymistapa¹¹ ja verkostolähestymistapa.¹²

Edellä kuvatun pohjalta voidaan todeta, että organisaatioiden välistä vaihdantaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja erilaisia aspekteja painottaen. Edellä kuvattuja lähestymistapoja ei tulisi kuitenkaan nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan ennemminkin toisiaan tukevinä ja leikkaavina. Yhden lähestymistavan käyttö voikin rajata tutkijan mahdollisuuksia hankkia tietoa tutkittavan ilmiön moninaisuudesta.

”Eri lähestymistapatarkastelut osoittavat, että vaihdantaa voi kuvata ja tutkia hyvinkin erilaisin taustaoletuksin ja käsitejärjestelmin. Yhtä oikeaa tapaa tutkia vaihdantaa ei ole. Tutkittava ilmiö ei muutu sen mukaan mitä lähestymistapaa käytetään. [...] paremman kokonaiskuvan vaihdannasta saa eri käsitejärjestelmiä yhdistämällä.” (Malinen 1998, 251)

¹¹ Interaktiolähestymistapa ei ole mikään yksi selvärajainen lähestymistapa (Möller 1994, 359). Interaktiolähestymistapa jaetaan tyypillisesti pohjois-amerikkalaiseen sosiaalisen vaihdannan - koulukuntaan ja yleiseurooppalaiseen IMP-tutkimustraditioon. Suuntaukset erovat toisistaan sekä ontologisilta että epistemologisilta taustaolettamuksiltaan (Möller & Wilson 1995b, 603–604).

¹² Verkostolähestymistavan tavoitteena on ymmärtää teollisia markkinoita monimutkaisina organisaatioiden välisinä verkostosuhteina. Verkostolähestymistapa pohjautuu pitkälti interaktiolähestymistapaan ja erityisesti sen yleiseurooppalaiseen IMP-tutkimustraditioon (Möller 1994, 362).

On kuitenkin huomattava, että erilaisia lähestymistapoja käyttäessään tutkija voi luoda usein keskenään hyvin ristiriitaisia ”todellisuuksia”. Tikkanen (1996, 394) onkin korostanut, että erilaisten viitekehysten, teorioiden ja paradigmojen kautta tuotettua tietoa ei voida arvioida eikä useimmiten yhdistää objektiivisesti ja puolueettomasti. Esimerkiksi Granovetter (1985, 483–485) katsoo, että taloudellisia aspekteja painottavien tutkimusten ihmiskäsitys on alisosiaalinen, kun taas sosiologiaan nojautuvien tutkimusten ylisosiaalinen. Vaihdamta tarkasteltaessa tutkija onkin usein tilanteessa, jossa hänen on hyväksyttävä se, että kaikkea ei voida tutkia samanaikaisesti. Tutkijan on tällöin valittava useiden lähestymistapojen joukosta yksi, jonka kautta sitten pyrkii tuottamaan mahdollisimman todenmukaista tietoa kohteestaan.

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valitaan sosiologiaan nojautuva interaktiolähestymistapa¹³ (ks. esim. Ford 1997b; IMP Group 1982; Johanson & Mattsson 1987). Interaktiolähestymistavan valintaa perustellaan seuraavasti:

- Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kahden organisaation välisestä pidempiaikaisesta vaihdantasuhteesta.
- Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kahden organisaation välisen vaihdantasuhteen taustalla vaikuttavat taloudellisten aspektien lisäksi sosiaaliset tekijät, kuten normi- ja luottamusrakenteet.
- Tässä tutkimuksessa oletetaan, että ympäristöllä on suuri merkitys kahden organisaation välisessä vaihdantasuhteen muodostumisessa ja kehittämisessä.
- Tässä tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon myös vaihdantasuhteessa toimivat yksilöt ja heidän käsityksensä vaihdantasuhteen muodostumisesta ja kehittämisestä

Taulukko 1 pyrkii selkeyttämään interaktiolähestymistavan ja erityisesti sen yleiseurooppalaisen IMP-tutkimustradition taustaolettamuksia (Möller 1994, 353). Interaktiolähestymistapa tarkastelee organisaatioiden välisiä pitkäaikaisia vaihdantasuhteita. Interaktiolähestymistavan tavoitteena on ymmärtää vaihdantasuhteen dynamiikkaa selittämällä sen muotoja ja prosesseja (Möller & Halinen-Kaila 1998, 182). Interaktiolähestymistavan vallitsevina taustateorioina ovat resurssiriippuvuusteoria ja sosiaalinen vaihdantateoria (Möller 1994, 353; ks. myös Möller 1992, 205–206).

¹³ Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallia rakennettaessa kiinnitetään huomiota myös transaktiokustannuslähestymistavan perusolettamuksiin vaihdannan organisoimisesta. Toivonen (2000, 62) painottaakin, että siitä huolimatta, että transaktiokustannuslähestymistavan kritisointi on ollut varsin laajaa, kritiikki ei ole pystynyt horjuttamaan transaktiokustannuslähestymistavan suosiota, sillä vastapainona on ollut se tosiasia, että transaktiokustannuslähestymistapa on ollut empiirinen menestysteoria.

Resurssiriippuvuusteorian keskeinen perusolettamus on, että työnjaon ja erikoistumisen seurauksena organisaatiot tulevat riippuvaisiksi toistensa toiminnoista ja resursseista (Vesalainen 2002, 26). Yksikään organisaatio ei ole siis omavarainen (a lack of self-sufficiency). Kaikkien on hankittava resursseja toisilta organisaatioilta ja harjoitettava vaihdantaa. Tarjoamiensa resurssien ehdoksi organisaatiot asettavat toisilleen myös erilaisia vaatimuksia, jotka puolestaan suuresti rajoittavat taloustieteen hypotetisoimaa valinnan vapautta. (Pfeffer & Salancik 1978, 42–43.) Heiden (1994, 73) mukaan resurssiriippuvuusteorian avulla kyetään tunnistamaan organisaatioiden välisiä riippuvuussuhteita ja sitä, miten riippuvuussuhteiden mukanaan tuomaa epävarmuutta kyetään hallitsemaan (Kreiser & Marino 2002, 898). Resurssiriippuvuusteoria tosin tarjoaa vain rajoitetun määrän vaihtoehtoja epävarmuuden hallitsemiseksi eikä myöskään kiinnitä Heiden (1994, 73) mukaan eksplisiittisesti huomiota eri vaihtoehtojen kustannuksiin, kuten transaktiokustannuslähestymistavassa tehdään. Resurssiriippuvuusteoriassa huomio kiinnittyykin selkeästi vaihdannan ulkoiseen tehokkuuteen eikä sisäiseen tehokkuuteen (ks. myös Dyer & Singh 1998, 674). Vesalaisen (2002, 26) mukaan resurssiriippuvuusteoriassa henkilöiden väliset suhteet eivät myöskään nouse kiinnostuksen kohteeksi.

Sosiaalisen vaihdantateorian keskeinen perusolettamus on, että vaihdanta tapahtuu aina toimijoiden välillä tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Granovetter 1985, 487; ks. myös Grandori & Soda 1995, 191). Sosiaalinen vaihdantateoria selittäessään vaihdantaa ottaakin huomioon menneisyyden tapahtumat. Siinä missä taloustieteisiin perustuvat lähestymistavat korostavat vaihdannan tilanteellisuutta, sosiaalinen vaihdantateoria korostaa vaihdannan rakenteita. Sosiaalisen vaihdantateorian antina interaktiolähestymistavalle onkin sen tarkastelu, miten vaihdantasuhteet kehittyvät ajassa (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 12). Sosiaalisessa vaihdantateoriassa painotetaan yleisesti ottaen hyvin myönteisiä tekijöitä osapuolten välisessä vaihdannassa, kuten rehellisyyttä, hyväntahtoisuutta ja vastavuoroisuutta (Jancic & Zabrack 2002, 660). (ks. sosiaalisesta vaihdantateoriasta tarkemmin Dwyer ym. 1987; Thibaut & Kelley 1959; Wilson & Mummalaneni 1986.)

Interaktiolähestymistavan tieteenfilosofinen perusta on hahmoteltavissa omaksuttujen ontologisten ja epistemologisten näkemysten avulla. Interaktiolähestymistapa on ontologisilta taustaolettamuksiltaan nominalistinen. Tällöin oletetaan, että todellisuus on havaitisijasta riippuvainen sosiaalinen rakennelma. Todellisuus on siis sellainen, miltä se sen jäsenistä näyttää. Interaktiolähestymistavan epistemologisena taustaolettamuksena on relativismi. Lähestymistavan ihmiskäsitys on etupäässä voluntaristinen. Interaktiolähestymistapa suosii kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten

tapaustutkimusta. (ks. taustaolettamuksista tarkemmin Möller 1992 ja 1994; Möller & Halinen-Kaila 1998, 182–184; Möller & Halinen-Kaila 2000.)

Taulukko 1 Interaktiolähestymistavan taustaolettamukset (Möller 1994, 353)

Interaktio- lähestymistapa	Taustaolettamukset
Päätavoitteet	Ymmärtää ja selittää vaihdantasuhteen rakenteita ja prosesseja
Teoreettisuus vs. empiirisuus	Sekä teoreettisesti että empiirisesti orientoitunut
Taustateoriat	Resurssiriippuvuus, sosiaalinen vaihdantateoria
Analyysiyksikkö	Dyadisuhde
Rakenne vs. prosessi	Dynaaminen, painotus prosesseissa
Ontologia	Nominalistinen
Epistemologia	Relativistinen
Ihmiskäsitys	Etupäässä volunтарistinen
Metodologia	Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, kuten tapaustutkimukset

Taulukossa 1 kuvattujen taustaolettamusten lisäksi IMP-tutkimustraditio perustuu neljään keskeiseen perusolettamukseen. Nämä perusolettamukset ovat: (1) sekä ostaja ja myyjä toimivat aktiivisesti markkinoilla, (2) ostajan ja myyjän välinen vaihdantasuhde on pidempiaikainen ja läheinen, (3) ostajan ja myyjän väliset vaihdantasuhteet vakiintuvat ajan myötä rooleiksi ja odotuksiksi, joiden mukaan organisaatiot odottavat toistensa käyttäytyvän ja (4) läheiset vaihdantasuhteet nähdään usein jatkuvana resurssien, kuten raaka-aineiden vaihdantana (IMP Group 1982, 14).

1.2 Tutkimuksen kohdistuminen

Vaihdantasuhde ei ole staattinen ilmiö. Vaihdantasuhde ei elä omaa suljettua elämäänsä tyhjiössä, vaan on alttiina erilaisille muutoksille milloin ja mihinkin suuntaan (Ford, Gadde, Håkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull & Wilson 1998, 25; Henders & Håkansson 1995, 142).

Vaihdantasuhdetutkimukset ovat perinteisesti rajoittuneet vaihdantasuhteen muutoksen perinpohjaiseen kuvailuun. Vaihdantasuhteen muutoksen selittäminen tai selitysmekanismien etsintä ovat usein jääneet hyvin

pinnallisiksi. Miksi-kysymykset sivuutetaan helposti. Vaihdamtasuhteiden tutkimisessa ei kuitenkaan pidä tyytyä vain vaihdantasuhteen muutoksen kuvailuun, vaan yhtä lailla tärkeää on vastata kysymykseen, mikä voima saa aikaan kyseisen muutoksen (Panula 2000, 212). Toisin sanoen, suhdetutkimuksissa pitäisi keskittyä etsimään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteiden kehityskulkuun (Möller & Wilson 1995a, 53–66).

”Suhteiden dynamiikkaa eli sitä, mitkä muutosvoimat ohjaavat suhteen kulkua, pidetään yleisesti kiinnostavampana ilmiönä kuin suhteen kehittymisen kuvaamista.” (Toivonen 1995, 82)

Empiirisissä suhdetutkimuksissa on tunnistettu, että osapuolten käyttäytymisessä ja vaihdantasuhteen kontekstissa, kuten toimintaympäristössä ilmenevät niin kutsutut kriittiset tapahtumat voivat toimia suhteen muutosta selittävinä tekijöinä (Alajoutsijärvi 1996, 80–82; Halinen 1994, 304; Halinen, Havila & Salmi 1999, 786). Halisen (1994, 304) mukaan kriittisenä tapahtumaa voidaan pitää silloin, kun tapahtuma edistää ratkaisevasti suhteen vahvistumista tai vastaavasti lamaannuttaa ja estää sen kehitystä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttavista toimintaympäristön tapahtumista. Tutkimuksessa yritetään vastata kysymyksiin, jotka on todettu aikaisempien suhdetutkimusten heikkouksiksi. Vaihdamtasuhdetutkimuksissa toimintaympäristön kokonaisvaltainen tarkastelu on vähäistä ja vaihdantasuhteen sidonnaisuudesta toimintaympäristössä ilmeneville tapahtumille ei ole vielä paljoa tietoa (Alajoutsijärvi, Möller & Rosenbröijer 1999, 26; Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 13; Halinen ym. 1999, 791; Olkkonen 2002, 58; Ring & Van de Ven 1992, 495; Möller & Wilson 1995b, 596; Möller 1994, 361–362).

”Our study clearly indicates that for understanding the development of dyadic business relationships between corporations, greater attention must be given to [...] the influences of the macro environment on the focal net and the dyadic business relationships.” (Alajoutsijärvi ym. 1999, 26)

Tämän tutkimuksen tarkoitus voidaan muotoilla kysymykseksi, muuttavatko toimintaympäristön tapahtumat vaihdantasuhdetta, ja jos muuttavat, niin millä tavoin muutokset ilmenevät vaihdantasuhteessa.

Alajoutsijärven (1996, 86) mukaan vaihdantasuhteissa ilmenevät muutokset voidaan nähdä suurelta osin ihmisten ja ihmisryhmien käyttäytymisinä ja niiden muutoksina. Toiminta vuorovaikutustilanteissa voidaan nostaa muutoksen areenaksi ja perimmäiseksi selitettäväksi ilmiöksi (vrt. esim. Panula 1997, 77–78; Sulkunen 1998, 173). Suhdetutkimuksissa toimintaa on yleisesti kuvattu yhteistyön ja kilpailutuksen jatkumolla (esim. Wilkinson & Young 1997, 83). Yhteistyöllä tarkoitetaan tavoitteiden vastavuoroista yhteensovittamista, kun taas kilpailutuksella puolestaan viitataan suoraviivaiseen omien etujen ajamiseen. Vaihdamtasuhteessa mahdollisesti

ilmenevien muutosten selittäminen toimintaympäristön tapahtumien muutosvaikutuksiksi ei ole aivan yksiselitteistä. Vaihdamtasuhteen muutosta voidaan tulkita ja selittää monella eri tavalla. Selittämisen tyyppejä määrittävätkin yhtäältä kausaalisuus ja teleologisuus; kausaalisuus viittaa menneisyyden syihin ja teleologisuus tulevaisuuden tarkoitukseen. Toisaalta selittämisen tyyppejä määräävät selitysperusteet; selitetäänkö muutosta yksilön tajunnan suhteen sisäisillä tekijöillä, vai selitetäänkö sitä yksilön tajunnan suhteen ulkoisilla tekijöillä (ks. taulukko 2). (Panula 1997, 139; ks. myös Sulkunen 1998, 170–206.) Sekä kausaalisuus että teleologisuus voivat tukeutua selityksissään tajunnan suhteen sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin.

Taulukko 2 Selittämisen eri tyypit (Panula 1997, 140)

Selityspenuste	Kausaalinen selittäminen	Teleologinen selittäminen
Yksilön tajunnan suhteen sisäiset tekijät	Kausaalinen teon teoria (SOR-malli)	Praktinen syllogismi
Yksilön tajunnan suhteen ulkoiset tekijät	Behavioristinen selitys (SR-malli)	Funktionaalinen selitys

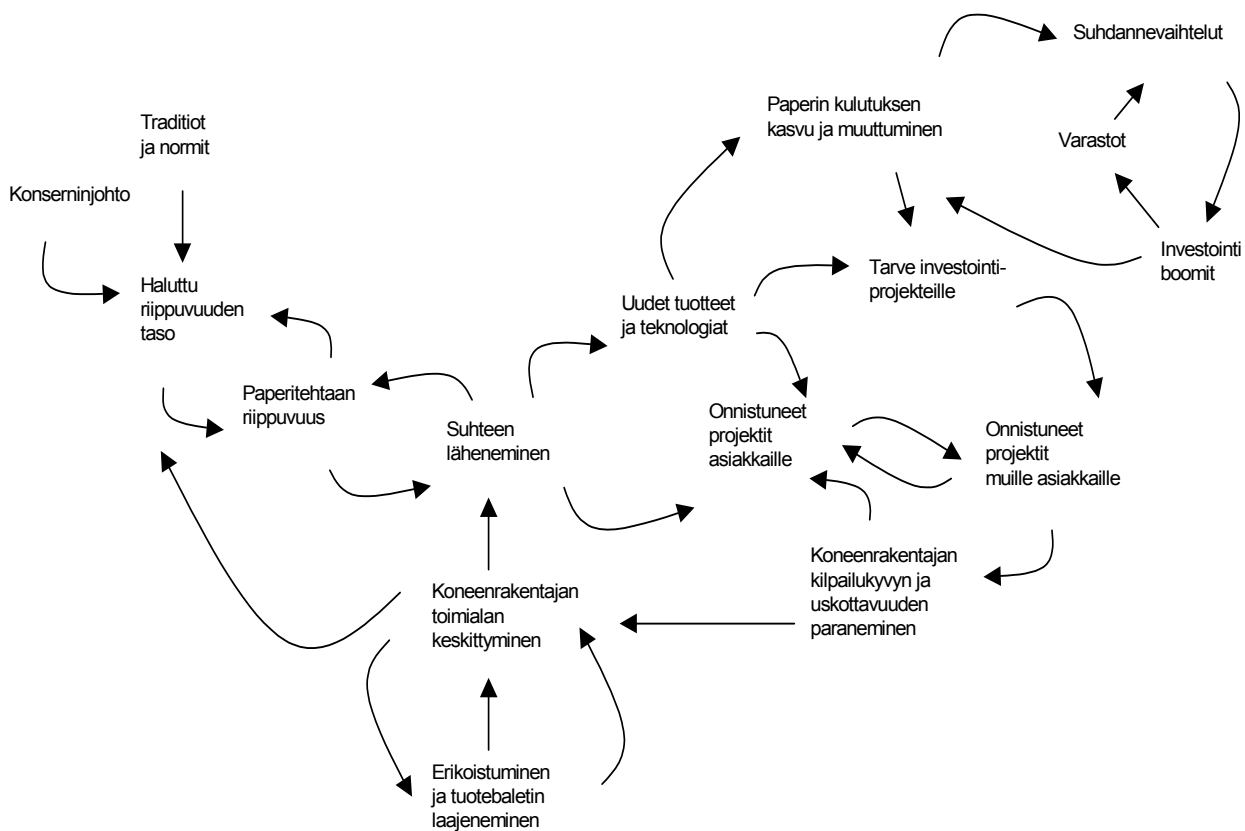
Kausaalisia selitysmalleja on kahta päätyyppiä: kausaalinen teon teoria ja behavioristinen selitys. Kausaalisesta teon teoriasta puhutaan, kun selitys on kausaalinen ja kun selityspenuste on yksilön tajunnassa, sen sisäisissä mielteissä ja merkityksissä. Behavioristisesta selityksestä puhutaan, kun selittäminen on kausaalista ja kun selityspenusteena ovat yksilön tajunnan suhteen ulkoiset tekijät. Praktinen syllogismi ja funktionaalinen selitys edustavat molemmat teleologista selittämistä. Praktisen syllogismin selityspenuste on yksilön subjektiivisessa tajunnassa ja sen sisäisissä tekijöissä. Praktista syllogismia edustaa luvussa kolme esiteltävä toiminnallis-motivatioaalinen selitysmalli. Funktionaalinen selittäminen tukeutuu puolestaan yksilön tajunnan suhteen ulkoisiin tekijöihin, järjestelmätasolle. (Panula 1997, 141–142.) Järjestelmätasoista selittämistä kuvaa luvussa kolme esiteltävä funktionaalinen selitysmalli.

Perinteisin ja pelkistetyin tapa lähestyä kahden tekijän välistä vaikutussuhdetta lienee behavioristinen. Panulan (1997, 141) mukaan niin kutsuttu ärsyke-reaktio-malli (SR-malli) edustaa kenties parhaiten tätä syiden ja vaikutusten mukaista selitystapaa (ks. myös Toivonen 1999, 78–79). Suoraan ärsykkeestä reaktioon etenevien vaikutussuhteiden todentaminen välttämättömän ja riittävän ehdon sisältämän merkityksen mukaisesti

empiirisissä suhdetutkimuksissa on kuitenkin todella vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Alajoutsijärven (1996, 206–207) mukaan vaihdantasuhteet ovat usein lukuisten ja hyvin erilaisten muutosvoimien puristuksessa, ja tutkija on tällöin tilanteessa, jossa hän ei voi täysin varmasti ratkaista, mikä ilmiö edeltää toista ajassa ja eikä hän voi olla varma siitä, ettei jonkin tapahtuman vaikutusta suhteeseen voitaisi selittää kolmannen muuttujan kautta. Alajoutsijärvi (1996) kutsuu tätä dynaamiseksi monimutkaisuudeksi.

”Dynaamisella monimutkaisuudella tarkoitetaan tilanteita, joissa syyn ja seurauksen yhteys on vaikeasti tunnistettavissa. Syyn seuraus voi olla esimerkiksi vastakkainen pitkällä tähtäimellä kuin lyhyellä tähtäimellä.” (Alajoutsijärvi 1996, 206)

Toisin sanoen, syyn (ärsykkeen) ja vaikutuksen (reaktion) yhteys on vaikeasti todennettavissa (ks. kuvio 3).



Kuvio 3 Paperitehtaan ja koneenrakentajan välisen vaihdantasuhteen vahvistumiskehitykseen vaikuttaneet kriittiset tapahtumat (Alajoutsijärvi 1996, 211)

Suoraan ärsykkeestä reaktioon etenevien selitysmallien heikkoutena onkin se, että ne selittävät toimintaa toimijoiden ulkopuolelta tekijöillä, joista toimijat eivät itse ole tietoisia (Sulkunen 1998, 172–174). Behavioristisessa selityksessä sivuutetaan yksilöt yksilöllisiä merkityksiä luovina ja ajattelevina olentoina. Allardt (1964, 31–32) katsoo, että vaikutussuhteiden

selittäminen edellyttää sitä, että syyn ja seurauksen väliin tuodaan yksilöiden tajunnallisuus. Selityspäätteen ollessa yksilöiden tajunnallisuudessa, sen sisäisissä mielteissä ja merkityksissä, tullaan lähelle kausaalisen teon teoriaa. Panulan (1997, 141) mukaan ärsyke-organismi-reaktio-ajattelu (SOR-malli) edustaa kausaalisen teon teorian mukaista ajattelutapaa. SOR-mallissa yksilöiden mielelliset rakenteet toimivat ärsykkeen (S) ja reaktion (R) väliin tulevana vaikutuksia ehkäisevänä, mahdollistavana ja muokkaavana täsmennys-, selitys- ja tulkintamuuttujana (O). SOR-mallissa onkin ikään kuin kyse kahden muuttujan välisen vaikutussuhteen elaboroinnista kolmannen muuttujan avulla tai Allardtin (1964, 30–32) kuvailemasta kausaalisesta tulkinnasta.

Alajoutsijärvi ym. (1999, 27) katsovat, että empiirisissä suhdetutkimuksissa tulisi pyrkiä lähestymään selitysmallia, jossa otettaisiin tarkemmin huomioon se, miten tajunnan suhteen ulkopuoliset tapahtumat yksilöille hahmottuvat ja millä tavoin he nämä tapahtumat ymmärtävät (ks. myös Olkkonen 2002, 96–97). Halinen ym. (1999, 786) korostavatkin, että vaihdantasuhteet rakentuvat aina viime kädessä yksilöiden tajunnan luomana, heidän subjektiivisten kokemusten pohjalta tekemien tulkintojen tuloksena. Kriittiseksi suhteen sisältä tai sen kontekstista nousevat tapahtumat muodostuvat siten yksilöiden tajunnallisuudessa, jos muodostuvat (vrt. Hellgren, Melin & Pettersson 1993, 92–93). Tajunnallisuudessaan yksilöt tulkitsevat yksilöllisten ominaisuuksiensa mukaisesti havaitsemiaan tapahtumia ja muodostavat merkitysrakenteita aiemman ymmärryksensä pohjalta. Nämä merkitysrakenteet muodostavat eräänlaisen kokemus- ja tietovarannon, jonka pohjalta yksilöt vuorovaikutustilanteissa toimivat (vrt. Hookana-Turunen 1998, 59; Pihlanto 1995, 25–27). Merkitysrakenteet toimivatkin ikään kuin toiminnan muutoksia selittävinä mekanismeina (ks. selittämisestä mekanismin avulla tarkemmin Toivonen 1999, 35–36). Morgan ja Hunt (1994, 22) määrittelevät esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen organisaatioiden keskinäiseen kanssakäymiseen merkittävällä tavalla vaikuttaviksi rakenteiksi. Achrol, Reve ja Stern (1983, 62) ovat puolestaan määritelleet koetun epävarmuuden tekijäksi, joka selittää osapuolten keskinäistä työnjakoa ja sen johtamista. Jotta sitten saataisiin selville, miten yksilöt tulkitsevat esimerkiksi toimintaympäristöstä nousevia tapahtumia, on sitä kysyttävä yksilöiltä itseltään. Yksilöt ovat ainakin jossain määrin tietoisia toimintansa ”syistä”, mutta vaikkei olisivatkaan, silti yksilöt ovat ainoa oikea tietolähde kertomaan selitykset omille toiminnoilleen (Panula 1997, 211). Erityisen tärkeää on ymmärtää, mitä suhteen osapuolet toiminnallaan tavoittelevat. Ford, Håkansson ja Johanson (1997, 57) katsovatkin intentionaalisuuden liittyvän olennaisilta osin osapuolten toimintaan vuorovaikutustilanteissa. Toiminta vuorovaikutustilanteissa on aina suuntautunutta johonkin, sillä on aina jokin

tarkoitus (Halinen ym. 1999, 785). Tämä tuo siten selittämiseen mukaan myös teleologisen näkökulman.

Kysymykseen, muuttavatko toimintaympäristön tapahtumat vaihdantasuhdetta, ja jos muuttavat, niin millä tavoin muutokset ilmenevät vaihdantasuhteessa, vastaaminen ei ole edellä kuvatun perusteella kovinkaan helppoa. Vaihdantasuhteessa mahdollisesti ilmenevän muutoksen selittäminen toimintaympäristössä ilmenneen tapahtuman muutosvaikutukseksi edellyttääkin taulukon 2 mukaista ”sekamallia”, jossa yhdistyisivät yhtäältä kausaalinen ja teleologinen selittäminen ja toisaalta yksilöiden tajuntaan ja sen ulkopuolelle kuuluvat käsitteet. Tällainen sekamalli on mahdollinen ja perusteltavissa (Panula 1997, 142). Sitä edustaa rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli. Sosiologi Anthony Giddensin (1984) esittelemän rakenteellis-toiminnallisen selitysmallin ydinajatus on, että todellisuus muodostuu rakenteista, jotka ovat olemassa muistijälkinä tekijöiden tajunnallisuudessa. Rakenteet sekä rajoittavat toiminnan mahdollisuuksia että ovat sen resurssi. (Heiskala 2000, 187; Ilmonen 1995, 322.) Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa pyritäänkin lisäämään ymmärrystä vaihdantasuhteen muutoksesta muodostamalla rakenteellis-toiminnallinen vaihdantasuhteen kuvaus- ja selitysmalli, jossa yhdistyisivät yhtäältä kausaalinen ja teleologinen selittäminen ja toisaalta yksilöiden tajuntaan ja sen ulkopuolelle kuuluvat käsitteet. Vasta tämän kuvaus- ja selitysmallin muodostamisen jälkeen voidaan tutkimuksen tarkoitus täsmentää tarkempien tutkimustehtävien muotoon. Tutkimustehtävät esitetään luvussa 4.

1.3 Aikaisempi tutkimus aihealueesta

Organisaatioiden välisiä pidempiaikaisia vaihdantasuhteita on tutkittu jo useita vuosikymmeniä (Ford ym. 1997, 55). Tutkimusten päähuomio on kiinnittynyt pääasiassa vaihdantasuhteessa tapahtuvaa toimintaa ohjaaviin rakenteisiin. Tutkimukset ovat käsitelleet erityisesti erilaisia keskinäisen työnjaon ohjausmekanismeja (esim. Grandori 1997, 897; Möller & Wilson 1995b, 597). Toiminnan tutkiminen katsotaan tärkeäksi, mutta sitäkin vaikeammaksi tutkimustehtäväksi. Suhdetutkijat tarkastelevat usein myös vaihdantasuhteen kontekstia ja sen osatekijöiden vaikutuksia suhteen kehityskulkuun (Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 15; Möller & Halinen-Kaila 1998, 185; Möller & Wilson 1995b, 596).

Konteksti on määritelty monin eri tavoin (Mittilä 2000, 88). De Wit ja Meyer (1998, 591–594) määrittelevät kontekstin taloudelliseksi, teknologiseksi, poliittiseksi ja sosiaalisiksi olosuhteiksi, jotka selittävät organisaatioiden strategisia valintoja ja näiden valintojen sisältöä. Olkkonen (2002, 70–72)

tarkastelee vaihdantasuhteen kontekstia puolestaan objektiivisina ja subjektiivisina rakenteina tai rakennetekijöinä, jotka selittävät organisaatioiden keskinäistä kanssakäymistä aktuaalisissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa vaihdantasuhteen kontekstilla tarkoitetaan pelkistetysti tajunnan suhteen ulkoista objektiivista todellisuutta, jota yksilöt tulkitsevat omista lähtökohdistaan käsin (vrt. Pettigrew 1998, 341). Konteksti sisältääkin kaiken sen mahdollisen, josta yksilölle voi muodostua kokemuksia (Hookana-Turunen 1998, 58). Konteksti muodostuu niin aineellisista kuin aineettomista tekijöistä. Kontekstista voidaan erottaa käsitteellisellä tasolla edelleen suhteen ulkopuolinen toimintaympäristö, vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde. Suhteen ulkopuolisen toimintaympäristön tarkastelun todettiin jo edellisessä luvussa jääneen suhdetutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Verkostotutkimukset ovat tosin laajentaneet tarkastelun koskemaan toisiinsa kiinnittyneitä yrityssuhdeverkostoja. Verkostotutkijat tyypillisesti olettavat, että laaja-alaisemmat toimintaympäristön muutokset tulevat esille suhteen lähiverkostossa (Alajoutsijärvi ym. 1999, 4; Halinen ym. 1999, 788). Hellgren ym. (1993, 89) tosin katsovat, että verkostolähestymistavan heikkous on sen kyvyttömyys nähdä verkostojen taakse, yhteiskunnallisiin taloudellisiin ja sosiaalisiin muutosvoimiin, joita ei voida johtaa yksittäisistä suhteista.

Tunnetuin käsitteellinen tutkimus lisätä ymmärrystä organisaatioiden keskinäisen työnjaon ja toimintaympäristön välisestä suhteesta lienee Achrolin ym. tutkimus vuodelta 1983. Achrol ym. (1983, 57–58) erottelivat suhteen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä pääasiallisen ja toissijaisen tehtäväympäristön sekä makroympäristön. Makroympäristön vaikutukset Achrol ym. ollettivat manifestoituvan toissijaisessa tehtäväympäristössä. Toissijaisen tehtäväympäristön Achrol ym. (1983, 60) erottivat pääasiallisesta tehtäväympäristöstä sillä, että se muodostuu tekijöitä, jotka eivät ole välittömässä vaikutussuhteessa itse suhteeseen, sen rakenteisiin ja prosesseihin. Pääasiallisen ja toissijaisen tehtäväympäristön Achrol ym. (1983, 58) jakoivat edelleen neljään osa-alueeseen: tuotantotekijämarkkinoihin, loppukysyntään, kilpailuympäristöön ja hallinnolliseen ympäristöön. Näissä eri ympäristön ulottuvuuksissa ja niiden eri osa-alueilla ilmenevien muutosten vaikutusta suhteeseen Achrol ym. tutkivat erilaisten laadullisten ulottuvuuksien kautta. Achrolin ym. (1983) perusolettamus oli, että näiden erilaisten laadullisten ulottuvuuksien tuloksena suhteen osapuolille rakentuu käsitys ympäristön eri osa-alueisiin kiinnittyvästä epävarmuudesta, joka lopulta määrittelee sen, miten osapuolet keskinäistä työnjakoaan ohjaavat (Achrol ym. 1983, 62). Käsitteellisen tutkimuksensa tuloksena Achrol ym. esittelivät kymmenen propositiota siitä, miten erilaiset ympäristön muutokset eri osa-alueilla vaikuttavat suhteen rakenteisiin ja prosesseihin. Laajasti tarkasteltuna keskeisin tulos oli, että mikäli epävarmuus kasvaa suhteen

ulkopuolisessa ympäristössä, osapuolet hakevat turvaa keskinäistä yhteistyötä tiivistämällä, käytäntöjä standardoimalla ja kehittämällä tiedonhankintaa. Tarvittaessa siirrytään vertikaaliseen integraatioon. Epävarmuudelta voidaan suojautua myös suhteen ulkopuolisella koordinoinnilla. Achrolin ym. tutkimus oli yleinen ja työnjaon ohjausmekanismit kuvattiin yleisellä tasolla.

Campbell (1985) esitteli kattavan kontingenssimallin, jossa suhteen konteksti jaettiin toimintaympäristöön, vaihdantasuhteen osapuoliin ja vaihdannan kohteeseen. Kontingenssimalli perustui yli 160 tutkittuun ostaja-myyjä-suhteeseen pakkausosalta eri puolilta Eurooppaa. Suhteen ulkopuolinen toimintaympäristö jaettiin edelleen ostajan ja myyjän toimialoihin. Tässä kontingenssiteorialähtöisessä tutkimuksessaan Campbell (1985, 40) tutki viiden eri toimialatekijän vaikutusta organisaatioiden suhdestrategioiden valintaan ja niiden luonteeseen. Myyjän ja ostajan suhdestrategiat Campbell jakoi kolmeen laadullisesti eroavaan tyyppiin: kilpailutus-, yhteistyö- ja käskystrategioihin. Toimialan kontingenssimuuttujat Campbell (1985, 40) jakoi keskittymisen asteeseen, vaihtoehtoisten kumppaneiden lukumäärään, kilpailun intensiteettiin, uudenaikaistumiseen ja traditioihin ja normeihin. Keskittymisen asteen Campbell nosti keskeisimmäksi suhdestrategian valintaan vaikuttavaksi toimialatason tekijäksi. Campbellin keskeisimmät tulokset olivat, että yhteistyöstrategia valitaan tilanteessa, jossa molempien osapuolten toimialoilla on korkea keskittymisen aste. Mikäli oma toimiala on keskittyneempi kuin vastapuolen toimiala, voidaan valita käskystrategia. Tilanteessa, jossa molemmat toimialat ovat fragmentoituneita, suhdestrategioiksi valitaan kilpailutusstrategiat. Yleisesti ottaen Campbellin esittelemässä kontingenssimallissa suhdestrategioiden valintaa tarkasteltiin suhteen kontekstin eri osatekijöissä ilmenevien muutoksiin vastaamisena ja sopeutumisenä. Yksilötason tulkinnat mallissa ohitettiin. Myös olemassa olevien normi- ja luottamusrakenteiden vaikutus suhdestrategioiden muutokseen jätettiin epäselväksi.

Alajoutsijärvi (1996) jalosti osaltaan väitöskirjassaan Campbellin ajatuksia siitä, miten erilaiset suhteen kontekstitekijät vaikuttavat pidempiaikaisen suhteen kehitykseen. Alajoutsijärven (1996, 205) mielestä Campbellin kontingenssimallin ansio on siinä, että se auttaa jäsentämään suhteeseen vaikuttavia rakenteellisia kontekstitekijöitä. Alajoutsijärvi (1996, 206) tosin painotti, että vaikutusten ymmärtäminen edellyttää kokonaisuuksien hallintaa, moniselitteisten kausaalisuuksien tunnistamista, kausaalikehääjattelun hyväksikäyttöä ja dynaamisen monimutkaisuuden ymmärtämistä. Alajoutsijärvi (1996, 83) esittelikin Campbellin mallin dynamisoidun version. Tapaustudkimuksensa perusteella Alajoutsijärvi nosti kotimaisen paperitehtaan ja koneenrakentajan suhteen kehitykseen vuosina 1948–1990 vaikuttaneiksi toimintaympäristön tekijöiksi muutokset kulutustottumuksissa, toimialan

traditiot, teollisuuden kausivaihtelut ja investointiboomit, toimialajärjestelyt ja osapuolten aseman toimialalla. Alajoutsijärvi (1996, 208) tunnisti, että erityisesti kulutustottumusten muutoksilla oli pitkän aikavälin vaikutuksia paperitehtaan ja koneenrakentajan väliseen suhteeseen, sillä ne edistivät osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta ja antoivat sysäyksiä investointihankkeille. Toimialan keskittymisen Alajoutsijärvi nosti myös kehitystrendiksi, jolla oli ollut mittavat vaikutukset paperitehtaan ja koneenrakentajan väliseen suhteeseen, sen rakenteisiin ja prosesseihin. Kaiken kaikkiaan Alajoutsijärvi (1996, 210) painotti, että toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatioiden väliseen suhteeseen eivät ole yksiselitteisiä, vaan useimmissa tapauksissa hyvin vaikeasti määriteltävissä olevia.

Keysuk (1999) tarkasteli survey-tutkimuksessaan tavarantoimittajan ja jakelijan välistä vastavuoroista yhteistyötä ja determinantteja, jotka selittävät yhteistyöhön hakeutumista erityisesti jakelijan näkökulmasta. Keysukin lähtökohtaolettamus oli, että vastavuoroisen yhteistyön aloittamisen taustalla vaikuttavat taloudellisten aspektien lisäksi strategiseen kilpailukykyyn liittyvät tekijät. Strateginen kilpailukyky perustuu Keysukin (1999, 222) mukaan siihen, miten hyvin osapuolet kykenevät sopeutumaan loppukysyntään ja kilpailuympäristöönsä. Strategista kilpailukykyään osapuolet pystyvät parantamaan omien toimenpiteiden ohella vastavuoroisella yhteistyöllä. Suhteen ulkopuolisina determinantteina Keysuk (1999, 219–220) erotti loppukysyntään sekä kilpailuympäristöön kiinnittyvän epävarmuuden, joita tavarantoimittaja ja jakelija voivat hallita vastavuoroisella yhteistyöllään. Loppukysyntään kiinnittyvää epävarmuutta selittää Keysukin mukaan loppukäyttäjien heterogenisoituminen, runsaus ja epävakaisuus. Kilpailuympäristöön kiinnittyvää epävarmuutta selittää puolestaan kilpailun intensiteetti. Keysukin (1999, 231) tuloksena oli, että loppukysynnän hiipuminen ja kilpailun tehostuminen selittävät vastavuoroiseen yhteistyöhön hakeutumista. Yleisesti ottaen Keysukin tulokset tukivat hänen käsitystään siitä, että yhteistyöhön hakeudutaan tavoiteltaessa taloudellista tehokkuutta sekä vahvistettaessa omaa strategista kilpailukykyä. Keysuk ei sen sijaan tarkastellut olemassa olevia suhdemesifejä normi- ja luottamusrakenteita ja niiden merkitystä vastavuoroiseen yhteistyöhön hakeuduttaessa.

Toimintaympäristön vaikutuksia vaihdantasuhteen rakenteisiin ja prosesseihin ovat tutkineet myös Alajoutsijärvi ja Eriksson (1998), Anderson, Håkansson ja Johanson (1994) sekä Campbell ja Cunningham (1997). Yleisesti ottaen aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen, millä tavoin vaihdantasuhde kehittyy ja millä tavoin suhteen osapuolet keskinäistä työnjakoaan johtavat. Toimintaympäristöä voidaan jäsentää ja käsitteellistää

erilaisten vakiintuneiden laadullisten ulottuvuuksien tai rakenne- ja kontingenssitekijöiden kautta, mutta näiden vaikutusta suhteeseen on kuitenkin tutkittava aina yksilötasolla tapahtuvien tulkintojen lävitse. Suhteen muutoksia ei siis tule nähdä mekanistisena vastaamisena tai sopeutumisena erilaisiin ympäristöstä nouseviin ärsykkeisiin. Muutokset ympäristössä vaikuttavat aina ensisijaisesti yksilöiden tajunnassa. Sama muutos toimintaympäristössä voidaan havaita ja tulkita eri tavoin eri henkilöiden toimesta ja siihen voidaan reagoida eri tavoin. (ks. tästä myös Laaksonen & Huuhka 1999, 42–43.)

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus etenee johdanto-osuuden ja tutkimuksen tarkoituksen määrittelemisen jälkeen tutkimuksen teoreettisen perustan muodostamisella. Teoreettinen perusta nojautuu pääosin interaktiolähestymistapaan ja erityisesti sen yleiseurooppalaiseen IMP-tutkimustraditioon. Teoreettisen perustan muodostaminen tapahtuu kahdessa osassa. Luvussa 2 kuvataan tämän tutkimuksen teoreettinen analyysikäsitteistö. Luvussa 3 muodostetaan teoreettista analyysikäsitteistöä käyttävä kuvaus- ja selitysmalli empiirisen aineiston hankinnan ja analyysin pohjaksi. Malli tulee olemaan yleinen kuvaus- ja selitysmalli siitä, miten tässä tutkimuksessa oletetaan suhteen sisällä ja sen kontekstissa ilmenevien tapahtumien vaikuttavan vaihdantasuhteeseen.

Luvussa 4 määritellään tutkimuksen tarkoituksesta ja teoreettisesta perustasta nousevat tutkimustehtävät. Nämä tutkimustehtävät täsmentävät tutkimuksen tarkoitusta ja liittävät yhteen tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen tarkastelun. Luvussa 4 käsitellään myös tutkimuksen empiiristä suorittamisosuutta ja metodologisia lähtökohtia. Tutkimuksen tarkoitus toteutetaan analysoimalla kotimaiseen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kuuluvan tavarantoimittaja Olvi Oyj:n ja K-ryhmään kuuluvan Citymarket-ketjun välistä vaihdantasuhdetta ja sen muutoksia vuosina 1990–1999. Luvuissa 5–6 analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa luvussa 3 muodostetun kuvaus- ja selitysmallin lävitse. Analyysi etenee tutkimuksen tarkoituksen ja sitä toteuttavien tutkimustehtävien mukaisesti. Luvussa 6 tehdään myös yhteenvedonomaaisesti tulkinta vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista tapahtumista. Luvussa 7 vedetään työn johtopäätökset. Luvussa 7 tarkastellaan niin tutkimuksen teoreettista kuin käytännöllistä arvoa.

2 TUTKIMUKSEN ANALYYSIKÄSITTEISTÖN MUODOSTAMINEN

2.1 Vaihdamtasuhde yhteistyön ja kilpailun dialektisena prosessina

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden toiminnan yksi keskeisimmistä piirteistä on pyrkimys taloudelliseen tehokkuuteen¹⁴ (ks. tästä tarkemmin esim. Noordewier ym. 1990, 82; Hunt & Morgan 1995, 2; Williamson 1985, 32). Tämä on erityisesti taloustieteilijöille eräs tärkeimmistä perusolettamuksista organisaatioiden liiketoimintaa koskevissa tutkimuksissa (Anderson 1995, 83). Taloudellinen tehokkuus on määritelty tavallisimmin kustannustehokkuudeksi eli liiketoimikustannusten minimoinniksi (Milgrom & Roberts 1992, 23–24). Liiketoimikustannukset syntyvät sekä tuotannosta että vaihdannasta. Mitä paremmin organisaatio onnistuu minimoimaan liiketoimikustannuksiaan eli tuotanto- ja transaktiokustannuksiaan¹⁵, sitä taloudellisesti tehokkaammin organisaatio toimii. (Jarillo 1988, 33; Milgrom & Roberts 1992, 28–29; Vesalainen 2002, 14–15.)

Nykyaikaiset avoimet organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa toisten organisaatioiden vaikutus organisaation toimintaan on huomattava (Pfeffer & Salancik 1978, 12; Hunt & Morgan 1995, 6–7). Organisaatioiden on jopa mahdotonta toimia yksin. Organisaatioiden ei olisi edes taloudellisesti kannattavaa yrittää tuottaa yksin kaikkia tarvitsemiaan tuotteita, joita ne tarvitsisivat pyrkiessään asettamiinsa päämääriin. Toimiakseen taloudellisesti tehokkaasti organisaatiot erikoistuvat ja suorittavat työnjakoa. Tämä puolestaan luo riippuvuuden organisaatioiden välille. (Pfeffer & Salancik 1978, 43.) Organisaatioiden onkin hankittava resursseja toisilta organisaatioilta ja harjoitettava vaihdantaa (Thorelli 1986, 31).

“In abstract sense, the scarcity of a firm’s own resources and the availability of desired resources through trading with other organizations lead to exchange.” (Möller & Wilson 1995a, 36)

¹⁴ Tehokkuuden määrittelemisessä ja tutkimisessä on olemassa useita eri lähestymistapoja ja näkökulmia (Mäkinen & Polvinen 1995, 22). Tehokkuuden määrittelyssä nojaututaan tyypillisesti taloustieteen käsitykseen tehokkuudesta (Milgrom & Roberts 1992, 22–23). Taloustiedettä on kuitenkin kritisoitu siitä, että sen tehokkuusnäkökulmana on ollut liikaa organisaation sisäisten resurssien kohdentamisen tehokkuus eikä niinkään ulkoinen tehokkuus (Mitronen 2002, 90–92).

¹⁵ Transaktiokustannuksia ovat kaikki sopimuksen tekemiseen ja vaihdantaan liittyvät kustannukset, jotka liittyvät neuvotteluihin, informaation keräämiseen, valvontaan jne. Transaktiokustannuksia syntyy sekä ennen vaihdantaa että vaihdannan jälkeen. (esim. Vesalainen 2002, 27.)

Transaktiokustannuslähestymistavassa esitetään kaksi vaihtoehtoista keinoa organisoida vaihdanta: markkinat ja hierarkia (Williamson 1985, 16). Yleisperiaatteena on ollut se, että niin kauan organisaation kannattaa suorittaa liiketoimintansa organisaation sisällä kuin tuotantokustannukset jäävät transaktiokustannuksia alhaisemmiksi (Hunt & Morgan 1995, 4). Vain jos transaktiokustannukset muodostuvat pienemmiksi kuin tuotantokustannukset, liiketoiminta kannattaa suorittaa kilpailuilla markkinoilla. On kuitenkin huomattava, että toisinaan transaktiokustannusten ja tuotantokustannusten välinen ero saattaa olla häilyvä (Ahonen 2001, 212). Williamson (1985, 52) on tunnistanut, että transaktiokustannukset ovat alhaiset vähäisen epävarmuuden vallitessa, vaihdannan toistuessa harvoin ja standardoitujen tuotteiden ja palvelujen ollessa vaihdannan kohteena. Tällaisessa tilanteessa, jossa transaktiokustannukset ovat alhaiset, vaihdanta on tehokkainta organisoida tapahtuvaksi kilpailuilla markkinoilla. Markkinoilla vaihdanta on diskreettiä ja vaihdannan koordinoinnista huolehtii automaattisesti kysynnän ja tarjonnan laki. Osapuolten väliset sopimukset ovat hyvin nopeasti syntyviä kertaluonteisia standardisopimuksia. Markkinoilla sosiaaliset suhteet ovat myös merkityksettömiä. (Heide 1994, 75; Ring & Van de Ven 1992, 490.) Vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden kasvaessa, investoitaessa erikoistuneisiin tuotantotehtäviin ja vaihdannan tiheyden kasvaessa Williamson (1985) katsoo transaktiokustannusten kasvavan (Grandori & Soda 1995, 186). Transaktiokustannusten kasvaessa tarpeeksi suuriksi organisaatioiden on tehokkainta organisoida vaihdanta tapahtuvaksi hierarkiassa (Ring & Van de Ven 1992, 485).

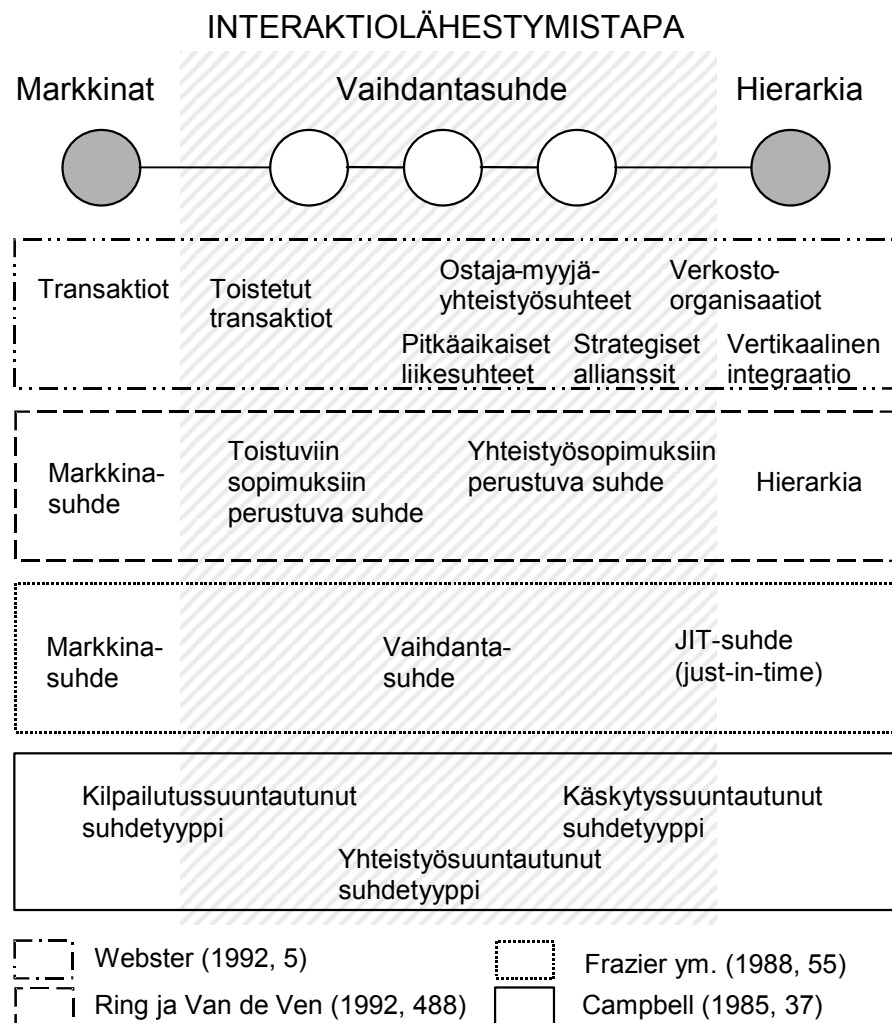
”Williamson proposes that where transactions have highly uncertain outcomes, recur frequently, and require unique or transaction-specific investments, they can be performed most efficiently within hierarchies.” (Ring & Van de Ven 1992, 485)

Hierarkiassa tärkein koordinoitikeino on käytännöllisesti katsoen omistukseen perustuva valta. Williamsonin mukaan primaaritilanne on se, että vaihdanta organisoidaan tapahtuvaksi markkinoilla, ja vasta tilanteen mutkistuessa siirrytään hierarkiaan (Ahonen 2001, 214).

Viime vuosina on toistuvasti asetettu kyseenalaiseksi sekä puhtaat markkinasuhteet että hierarkioiden olemassaolo (Ahonen 2001, 215; Easton 1997, 105; Ring & Van de Ven 1992, 487). Interaktioliähentymistavassa tehokkaimmin toimivan vaihdannan hallintarakenteen onkin katsottu sijoittuvan markkinat-hierarkia-jatkumon väliin.¹⁶ (Arndt 1979, 72; Johnston & Bonoma 1977.) Markkinoiden ja hierarkioiden välissä on laaja erilaisten vaihdantasuhteiden kirjo (Grandori 1997, 898; Grandori & Soda 1995, 198; Heide 1994, 71; Powell 1990; Thorelli 1986, 31). Vaihdantasuhteita on tutkittu

¹⁶ Williamsonin (1985, 68–84) mukaan markkinat-hierarkia-jatkumon väliin jäävät erilaiset organisaatioiden väliset lyhyt- tai pidempiaikaiset sopimusjärjestelyt. Hänen mukaansa erilaiset sopimusjärjestelyt ovat kuitenkin vain välvaiheita kohti markkinoita tai hierarkiaa.

laajalla rintamalla. Mielenkiinnon kohteena ovat olleet niin lyhyt- ja pitkäaikaiset vaihdantasuhteet kuin liikesuhdeverkostot (ks. kuvio 4).¹⁷



Kuvio 4 Vaihdannan jatkumoa (mukaillen Olkkonen 1999, 45)

¹⁷ Yksi tunnetuimmista suhdetypologioista lienee Frederick Websterin vuodelta 1992. Webster on tunnistanut seitsemän erilaista suhdetyyppiä, joista viiden voidaan katsoa sijoittuvan markkinat-hierarkia-jatkumon väliin. Websterin (1992, 5) esittämät suhdetyypit ovat transaktiot, toistetut transaktiot, pitkäaikaiset liikesuhteet, ostaja-myyjä yhteistyösuhteet, strategiset allianssit, verkostoorganisaatiot ja vertikaalinen integraatio (hierarkia). Campbell (1985) on jakanut puolestaan vaihdantasuhdetyypit kolmeen laadullisesti eroavaan suhdetyyppiin. Nämä vaihdantasuhdetyypit ovat kilpailutussuuntautunut, yhteistyösuuntautunut ja käskytyssuuntautunut suhdetyyppi. Campbellin mukaan vaihdantasuhdetyypit syntyvät ostajan ja myyjän erilaisten osto- ja markkinointistrategioiden vuorovaikutuksesta. Organisaatioiden vuorovaikutusstrategiat Campbell (1985, 37) jakaakin kilpailutus-, yhteistyö- ja käskytyssuuntautuneeseen vuorovaikutusstrategiaan. Frazier ym. (1988, 55) ovat erottaneet kolme erilaista alihankkijasuhdetyyppiä sen perusteella, miten vaihdanta ilmenee kussakin tapauksessa. Nämä suhdetyypit ovat markkinasuhde, vaihdantasuhde ja JIT-suhde. Ring ja Van de Ven (1992, 488) ovat esittäneet puolestaan typologian, jossa vaihdannan organisointitavat määräytyvät vaihdantaan liittyvän riskin ja luottamuksen perusteella. Nämä neljä vaihtoehtoista ohjaustapaa ovat markkinasuhde ja hierarkia sekä luottamukseen nojautuvat toistuvat sopimukset ja yhteistyösopimukset.

Vaihdantasuhteissa vaihdanta on toistuvaa ja vaihdanta tapahtuu vanhoissa ostaja-myyjä-suhteissa. Vaihdantasuhteissa suhteen osapuolilla on usein yhteiset tulevaisuuden odotukset ja osapuolet hallitsevat vaihdantaa yhdessä vähemmän muodollisin sopimusjärjestelyin. (esim. Alajoutsijärvi 1996, 15.) Vaihdantasuhteiden oletetaan perustuvan aina jonkin tasoiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen (Doney & Cannon 1997, 35; Håkansson & Snehota 1995, 25–26; Mohr & Sengupta 2002, 286; Morgan & Hunt 1994, 24). Luottamus sosiaalisena ohjausmekanismina muun muassa nopeuttaa vaihdantaa koskevien päätösten tekemistä, lyhentää informaation keräämiseen varattavan ajan määrää ja vähentää valvonnan tarvetta (Toivonen 2000, 80). Luottamuksella kyetäänkin vähentämään transaktiokustannuksia (Ganesan 1994, 3; Noordewier ym. 1990, 90–91; Nooteboom 2002, 103).

Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että organisaatiot organisoivat vaihdannan yhteistyömäisten vaihdantasuhteiden ympärille tilanteessa, jossa osapuolten välillä on molemminpuolinen resurssiriippuvuussuhde (Campbell 1985, 36; Grandori & Soda 1995, 187; Möller & Wilson 1995a, 40). Eli tilanteessa, jossa suhteen molemmille osapuolille on tärkeää varmistaa luotettava ja tasainen resurssien vaihto, neuvottelu ja yksimielisyyden etsintä lisäävät vaihdannan onnistumista paremmin kuin esimies-alainen rooleihin perustuva käskytyks tai markkinanormistoon nojautuminen.

”In production systems [...] resources are more or less heterogeneous and specialised. The more they are specialised the stronger are the dependencies between actors. [...] In such production systems, where there are innumerable, different, and changing resource interdependencies, there is a strong need for some kind of coordination between resources not only to economise their use, but also to create changes of an innovative nature. [...] In the present model it is assumed that the production system is governed through a network of exchange relationships between semi-autonomous actors. The actors are engaged in and develop exchange relationships with each other and can in this way handle the interdependencies between resources they control. [...] Through exchange relationships the actors learn about each other and develop some trust in each other. On that basis they adapt and develop their resource use to increase the productivity which also leads to increased resource interdependence between them. At the same time, as a result of interdependence, the actors develop their relationships, thus linking them closer to each other.” (Johanson & Mattsson 1997, 177–178.)

On kuitenkin huomattava, että organisaatioiden välinen resurssiriippuvuus voi vaihdella suuruudeltaan ja voi olla myös epätasaisesti jakautunut (Pfeffer & Salancik 1978, 41; Kim & Hsieh 2003, 103). Tilanteessa, jossa organisaatiot toimivat homogeenisilla markkinoilla ja organisaatiot voivat helposti hankkia riittävän tiedon toistensa ominaisuuksista, tehokkaimmin toimiva vaihdannan hallintarakente tulee lähelle kilpailutussuuntautunutta vaihdantasuhdetta (Alajoutsijärvi 1996, 76–77; Campbell 1985, 36–37). Tilanteessa, jossa osapuolten välinen riippuvuus on epäsymmetrinen, vaihdantasuhde on usein luonteeltaan käskystyysuuntautunut. Esimerkiksi alihankkijasuhdetta kuvataan tyypillisesti käskystyysuuntautuneiksi

vaihdantasuhteiksi. (Campbell 1985, 36–37; Möller & Wilson 1995a, 36.) Todellisuudessa onkin harvinaista, että organisaatioiden välinen vaihdantasuhde olisi täysin yhteistyömuotoinen. On huomattu, että vaihdantasuhteet perustuvat sekä kilpailullisiin että yhteistyösuuntauneisiin tekijöihin. (Easton 1997, 117–118; Håkansson & Gadde 1997, 411; Möller & Halinen-Kaila 1998, 186; Möller & Wilson 1995a, 43; Wilkinson & Young 1997, 82.) Organisaatioiden pyrkimys saavuttaa omat, itsekkäästi asetetut tavoitteet tuo vaihdantasuhteisiin aina kilpailullisen ulottuvuuden (esim. Wilkinson & Young 1997, 83–84).

Kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus on luonnonmukainen seuraus organisaatioiden välisestä riippuvuussuhteesta (Ford ym. 1998, 79–80; Toivonen 1995, 89). Yhtäältä riippuvuus tuo mahdollisuuden käyttää valtaa ja vaikuttaa toiseen organisaatioon niin, että omat itsekkäät, organisaation sisäiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. Toisaalta suhde toiseen osapuoleen merkitsee aina sitä, että vastapuolella on joku, jonka organisaatio joutuu ottamaan huomioon, jos haluaa suhteen ylipäättänsä olevan olemassa (Toivonen 2000, 72). Välttääkseen mahdollisten konfliktitilanteiden syntymisen ja varmistaakseen luotettavan resurssien vaihdon myös tulevaisuudessa organisaatiot ovatkin pakotettuja vastavuoroiseen tavoitteiden yhteensovittamiseen. Toivonen (2000, 72) onkin esittänyt, että kilpailun ja yhteistyön dialektinen prosessi on itse asiassa organisaatioiden välisten suhteiden perimmäisiä kysymyksiä: ”miten kaksi organisaatiota, joilla on eri tavoitteet voivat toimia yhdessä.” (vrt. Stump & Heide 1996, 432.)

2.2 Vaihdantasuhde käsitteenä

Vaihdantasuhde on kahden organisaation välinen löyhä yhteenliittymä, jossa vaihdantaa ohjataan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden, luottamuksen ja vähemmän muodollisten sopimusjärjestelyiden avulla (esim. Halinen 1994, 15–17; Heide 1994, 74–75; Dwyer ym. 1987, 12; Grandori 1997, 898; Lusch & Brown 1996, 19; Nooteboom, 114). Vaihdantasuhteissa vaihdanta on jatkuvaa ja perustuu aikaisempiin vaihdantatapahtumiin ja niistä muodostuneisiin todellisuuskäsityksiin ja vastavuoroisiin odotuksiin, kuten luottamukseen ja sitoutumiseen (Morgan & Hunt 1994, 22). Vaihdantasuhteessa suhteen osapuolet toimivat ainakin jossain määrin autonomisesti, toisistaan erillisinä yksiköinä (Brown ym. 2000, 52–54). Mitrosen (2002, 29) mukaan vaihdantasuhteessa vaihdannan ohjaaminen poikkeakin sekä markkinalähtöisestä että hierarkisesta johtamisesta, koska suhteessa ei ole mukana omistuksellista elementtiä kontrollin ja koordinaation

saavuttamisessa, ja toisaalta vaihdantaa ei ohjata pelkästään hinnan ja kilpailun avulla.

Interaktiolähestymistavan sisällä organisaatioiden välisiä vaihdantasuhteita on pyritty käsitteellistämään monin eri tavoin. Näiden käsitteellistysten pohjalta on syntynyt erilaisia malleja ja käsitejärjestelmiä, jotka antavat lukijalle useimmiten toisistaan poikkeavan kuvan organisaatioiden välisestä suhteesta (Alajoutsijärvi 1996, 71; Möller 1994, 349). Ensimmäinen varsinainen käsitteellinen malli, jonka kautta pyrittiin tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti pitkän aikavälin vaihdantasuhteita oli IMP-tutkimusryhmän vuonna 1982 kehittänyt interaktiomalli (Interaction Model) (IMP Group 1982, 24). Vuonna 1988 Möller ja Wilson jatkoivat edelleen interaktiomallin kehittelyä yhdistäen siihen käsitteitä eri tutkimustraditioista (ks. Möller & Wilson 1995a, 35). Möller ja Wilson esittelivätkin eksploratiivisen kontingenssimallin, joka pyrki tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteen kehityskulkuun, ja jonka kautta voitiin lisätä käsitteellistä ymmärrystä vaihdantasuhteen sisältötekijöistä. Halinen (1994) puolestaan muodosti tutkimuksessaan parannellun prosessimallin vaihdantasuhteiden kehittymisestä, jossa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja niiden väliset suhteet määriteltiin empiirisen aineiston pohjalta (ks. Halinen 1997). Halinen tunnisti tapaustutkimuksen avulla myös suhteen sisältötekijöihin vaikuttavia kriittisiä tapahtumia sekä pystyi erottamaan sisältötekijöiden muutosten avulla erilaisia kehitysvaiheita ja kehityssyklejä.

Tässä tutkimuksessa pyritään yhdistämään valikoiduilta osin edellä esitettyjä käsitejärjestelmiä toisiinsa. Tavoitteena on luoda selkeä ja looginen käsitejärjestelmä, joka antaa valmiudet vaihdantasuhteen käsitteelliseen haltuunottoon pitkäaikavälinen analyysissa. Luvussa 2 tapahtuvaa vaihdantasuhteen käsitteellistämistä varten erotetaan Halisen (1994, 322) prosessimallia mukaillen kolme käsitekokonaisuutta: (a) vaihdantasuhteen aloittamisen edellytykset, (b) vaihdantasuhteen sisältötekijät ja (c) vaihdantasuhteen konteksti. Näitä kolmea käsitekokonaisuutta pyritään tutkimuksen edetessä muokkaamaan tämän tutkimuksen tavoitteisiin paremmin sopiviksi.

Vaihdantasuhteen muutoksen käsitteellistä ymmärtämistä ja haltuunottoa pidetään hyvin vaikeana tehtävänä. Vaihdantasuhteen muutosta ja muutoksen kulkua voidaan tarkastella ja selittää usealla vaihtoehdoisella tavalla. Kaksi päätarkastelutapaa kuitenkin lienevät taloustieteiden mukainen päämääristä ja tavoitteista käsin tapahtuva selittäminen ja sosiologinen rakenteista käsin tapahtuva selittäminen, johon myös interaktiolähestymistavan voidaan katsoa enemmän tai vähemmän perustuvan.

Taloustieteeseen nojautuvissa tutkimuksissa muutosta selitetään tavallisesti tavoitteista ja päämääristä käsin. Markkinataloudessa taloudellisen

menestyksen tavoittelun katsotaan ajavan organisaatioita jatkuvasti arvioimaan olemassa olevien käytäntöjensä tehokkuutta ja etsimään vielä tehokkaampia vaihtoehtoja ohjata vaihdantaa. Taloustieteessä muutoksen alkusyy onkin aina tehokkuus verrattuna vaihtoehtoihin (Milgrom & Roberts 1992, 21–22; Toivonen 2000, 62–63). Muutoksen selittäminen ei ole kuitenkaan aivan näin yksiselitteistä kuin taloustiede antaa olettaa. Terävin kritiikki kohdistuu siihen, että taloustieteen mukaisessa tutkimuksessa on liikaa toimintaa mutta liian vähän rakennetta (Heide 1994, 74; Heiskala 2000, 43–48; Garud & Van de Ven 2002, 220; Kangas 1995, 84). Sosiologisesta näkökulmasta tarkasteltuna vaihdannan organisointi perustuu osapuolten havaintojen ja tulkintojen tuloksena syntyneisiin ja yksilöiden kesken jaettuihin todellisuuskäsityksiin, arvoihin ja normeihin (Granovetter 1985, 485; Olkkonen 2002, 76; Pihlanto 1995, 25–27; ks. myös Laaksonen & Huuhka 1999, 22–23). Nämä merkitysrakenteet ohjaavat ja suuntaavat osapuolten välistä vuorovaikutusta aktuaalisissa tilanteissa.

”Sosiologinen ihminen ohjautuu rakenteiden mukaan, kun taas taloustieteellinen ihminen on niiden ulkopuolella, tilanteissa.” (Panula 1999, 235)

Aikaa myöten yksilöiden tulkintojen kautta syntyneet merkitysrakenteet ohjaavat myös osapuolten tilanteista tekemiä tulkintoja. Yksilöt eivät siis kohtaa tilanteita pää tyhjänä, vaan tulkitsevat niitä omien ajan mittaan rakentuneiden tulkintalinssiensä kautta (vrt. Panula 1993, 24; ks. myös Ford ym. 1997, 57). Sosiologisessa, rakenteista käsin tapahtuvasta selittämisessä lähdetään siitä, että tilanteet saavat merkityksensä yksilöiden niille antamien tulkintojen kautta, kun he kohtaavat ne omista lähtökohdistaan (Panula 1999, 236). Sosiologisessa selittämisessä merkitysrakenteiden muutos on perusedellytys toiminnan muutokselle. Merkitysrakenteet ovat luonteeltaan tosin pysyviä, ja suuret yhtäkkiset muutokset merkitysrakenteissa ovat harvinaisia (IMP Group 1982, 17). Vaihdannan osapuolet saattavat uusintaa olemassa olevia rakenteita jopa tiedostamattomalla tasolla (Garud & Van de Ven 2002, 220–221). Sosiologisesta näkökulmasta tarkasteluna taloudellista menestystä tavoittelevien organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa ei ole siis kyse pelkästään seurauksenmukaisesta ajattelusta (käyttäytymisen vaihtelusta tilanteen mukaan), vaan myös rakenteiden mukaisesta pysyvyydestä (Panula 1999, 235–236). Tämä rationaalista päätöksentekoa summentavien merkitysrakenteiden esiin nostaminen onkin ollut selkeä edistysaskel vaihdantasuhdetutkimuksissa (vrt. Toivonen 2000, 23).

2.2.1 Vaihdantasuhteen aloittamisen edellytykset

Mikä saa voittoa tavoittelevat organisaatiot hakeutumaan vähemmän muodollisiin sopimusjärjestelyihin nojautuviin vaihdantasuhteisiin sen sijaan,

että osapuolet toimisivat kilpailuilla markkinoilla tai organisoisivat vaihdannan tapahtuvaksi organisaation sisällä, hierarkiassa? Luottamukselle ja vastavuoroisuuden normille perustuva vaihdantasuhde toimii parhaiten tilanteessa, jossa vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus on korkea. Toisin sanoen vaihdantasuhde sopii vaihdannan ohjaustavaksi silloin, kun vaihdantaan liittyvää riskiä ei voida luotettavasti kaupantekohetkellä arvioida. (Brown ym. 2000, 62–63; Doney & Cannon 1997, 35; Jarillo 1988, 34; Noordewier ym. 1990, 84–85; Ring & Van de Ven 1992, 492.)

Vaihdantaan liittyy aina riski. Vaihdantaan liittyvä riski on vaihdannan mahdollinen toteutuminen siten, että vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet jäävät saavuttamatta. Vaihdantaan liittyvä riski kytkeytyy siis niihin tuloksiin ja seurauksiin tulevaisuudessa, joita vaihdannalla tavoitellaan (Ford ym. 1998, 19–20; Hookana-Turunen 1998, 80; Mayer, Davis & Schoorman 1995, 726; Mitchell 1999, 175). Riskiin liittyy myös poikkeuksetta riskin realisoitumisen todennäköisyyden arviointia (Drottz-Sjöberg 1992, 3–4; Mitra, Reiss & Capella 1999, 211; Ritchie & Marshall 1993, 177; Stone & Grønhaug 1993, 40). Todennäköisyyden arvioinnissa on kyse vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden mittaamisesta (vrt. Ritchie & Marshall 1993, 121–122; Shelley 1991, 38–39). Epävarmuuden mittaaminen ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä ja riskiä käsittelevissä julkaisuissa vain harvoin tehdään eroa mitattavissa ja ei-mitattavissa olevan epävarmuuden välillä (Stone & Grønhaug 1993, 41). Mitattavissa olevalla epävarmuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa vaihdannan tulokset ja tuloksiin liittyvän riskin realisoitumisen todennäköisyys on nykyhetkellä ainakin jossain määrin luotettavasti arvioitavissa. Mitattavissa oleva epävarmuus tarkoittaaakin vaihdannan tuloksiin liittyvää alhaista epävarmuuden astetta. Ei-mitattavissa olevalla epävarmuudella tarkoitetaan puolestaan tilannetta, jossa riskin todennäköisyydestä ei puolestaan pystytä luotettavasti sanomaan juuri mitään paitsi, että riski on olemassa.¹⁸ Ei-mitattavissa olevalla epävarmuudella tarkoitetaan vaihdannan tuloksiin liittyvää korkeaa epävarmuuden astetta. Epävarmuuden taso ilmentää siis vaihdannan tuloksiin kytkeytyvän riskin realisoitumisen todennäköisyyden arvioimisen vaikeutta.¹⁹ (vrt. Emblemståg & Kjølstad 2002, 44; Ritchie & Marshall 1993, 121–122.)

Epävarmuuden tason määrittelee käytettävissä olevan informaation määrä ja laatu tai pikemminkin informaation puutteellisuus tai sen epätasaisuus

¹⁸ Davidson (1991, 133) määrittelee tilanteen, jossa riskin todennäköisyyttä ei kyetä luotettavasti arvioimaan, aidoksi epävarmuudeksi (true uncertainty) (ks. myös Knight 1964).

¹⁹ Painotettakoon, että epävarmuus on hyvin monimerkityksinen käsite, joka on määritelty eri tavoin erilaisissa tutkimuksissa (Duncan 1972, 317; Noorderwier ym. 1990, 82; Kreiser & Marino 2002, 895). Varsin usein on epäselvää se, mihin epävarmuudella lopulta viitataan. Epävarmuudella usein viitataan joko vastapuolen käyttäytymiseen tai toimintaympäristöön. Tässä tutkimuksessa epävarmuudella viitataan ensisijaisesti vaihdannan tuloksiin ja tuloksiin liittyvän riskin arvioimisen vaikeuteen.

epävarmuuden tasoa. Williamsonia (1985, 79–80) mukaillen epävarmuuden taso kasvaakin tilanteessa, jossa tiedetään, että

- vastapuolen vaihtaminen toiseen on vaikeaa esimerkiksi vaihdantaan tehtyjen erityisten investointien takia tai
- vaihdannan jatkuvuus tulevaisuudessa on erityisen tärkeää.

Epävarmuus onkin sitä korkeampi, mitä riippuvaisempia osapuolet ovat toistensa toiminnoista ja voimavaroista (Kreiser & Marino 2002, 898; Ring & Van de Ven 1992, 488; Selnes 1998, 307–308). Resurssiriippuvuusteorian mukaan työnjako ja erikoistuminen merkitsevät aina sitä, että osapuolet tulevat toiminnallisesti riippuvaisiksi toisistaan (Heide 1994, 73).

Resurssiriippuvuusnäkömyksen mukaan riippuvuus perustuu resurssien kontrolloinnin keskittymiseen sekä vaihdannan tärkeyteen eli merkityksellisyyteen organisaatiolle (Pfeffer & Salancik 1978, 51; ks. myös Collins & Burt 1999, 674). Näistä kahdesta Pfeffer ja Salancik painottavat erityisesti vaihdannan merkityksellisyyttä riippuvuutta selittävänä tekijänä.

“Concentration of the control of discretion over resources and the importance of the resources to the organization together determine the focal organization’s dependence on any given other group or organization. Dependence can then be defined as the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by a relatively few organizations. A resource that is not important to the organization cannot create a situation of dependence, regardless of how concentrated control over the resource is.” (Pfeffer & Salancik 1978, 51)

Mikäli resurssien kontrollointi on keskittynyt muutamalle tai yhdelle organisaatiolle, rajoittaa tämä suuresti taloustieteen hypotetisoimaa valinnan vapautta ja organisaation mahdollisuuksia toteuttaa omia sisäisiä tavoitteitaan (Ahonen 2001, 37). Riippuvuus vaikeuttaa vaihdannan toisen osapuolen vaihtamista mahdollisten erimielisyyksien ilmetessä. Williamson (1985, 30–32) puolestaan painottaa, että opportunistin uhka kasvaa tilanteessa, jossa osapuolille ei löydy korvaavia partnereita markkinoilta²² (ks. myös Heide & John 1992, 33; Stump & Heide 1996, 432). Yleisesti ottaen riippuvuus kaventaa organisaation mahdollisuuksia päättää sen omasta kohtalosta.

Edellä kuvatun perusteella voidaan poimia yhteenvedonomaaisesti eräitä vaihdantaan liittyvään riskiin ja epävarmuuteen liittyviä yhdensuuntaisia päätelmiä:

- Vaihdantaan liittyy aina riski. Vaihdantaan liittyvä riski on vaihdannan mahdollinen toteutuminen siten, että vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet jäävät tulevaisuudessa saavuttamatta.

²² Opportunismi on todennäköistä silloin, kun riippuvuus on epäsymmetristä. Molempipuolisen riippuvuuden on sen sijaan katsottu vähentävän opportunistin uhkaa (Heide 1994, 81).

- Riskimäärittelylle on tyypillistä erilaisten epävarmuustasojen tarkastelu. Epävarmuuden taso kuvaa vaihdannan tulosten ja tuloksiin kiinnittyvän riskin todennäköisyyden arvioimisen vaikeutta.
- Informaation puutteellisuus tai sen epätäsmällisyys vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten suhteen toisesta osapuolesta, sekä vaihdannan osapuolten epätäydellinen kyky ymmärtää ja käsitellä informaatiota, lisäävät epävarmuutta vaihdannan tuloksista.
- Mitä riippuvaisempia vaihdannan osapuolet ovat toisistaan, toistensa toiminnoista ja voimavaroista, sitä korkeampi on myös epävarmuus vaihdannan tuloksista.

Epävarmuuden tason kasvaessa vaihdantaan liittyvältä riskiltä suojautuminen vaikeutuu (Grandori 1997, 905; Milgrom & Roberts 1992, 128–129; Van der Vorst & Beulens 2002, 412). Epävarmuuden kasvaessa vaihdannan ohjaaminen, kuten sopimusten laadinta, onkin väistämättä epätäydellistä, koska kaikkia vaihdannan toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta kaupantekohetkellä (Mitronen 2002, 39). Noordewier ym. (1990, 82) katsovat, että epävarmuus aiheuttaa organisaatioille erityisesti sopeutumisongelmia (vrt. Lusch & Brown 1996, 33). Mitä vaikeammaksi ja kalliimmaksi vaihdantaan liittyvältä riskiltä suojautuminen tulee, sitä todennäköisemmin tilanne johtaa hierarkiaan (Ring & Van de Ven 1992, 490). Tällöin vaihdantaa koordinoivat organisaation johto ja esimiehet. Hierarkian haittapuolena on kuitenkin se, että se luo byrokratiaa ja siten aikaansaa tehottomuuden kustannuksia. Hierarkiaa tehokkaammaksi tavaksi ohjata vaihdantaa korkean epävarmuuden vallitessa on nimetty pitkäaikaiset vaihdantasuhteet, joissa vaihdannan ohjaus perustuu yhteistyösopimukseen²³ (esim. Dyer & Singh 1998, 669; Ganesan 1994, 3; Noordewier ym. 1990, 90–91; Nooteboom, 2002, 111–113; Ring & Van de Ven 1992, 492–493). Yhteistyösopimus on vähemmän muodollinen sopimus, jossa painotetaan sopimustekstin ja laillisten seikkojen sijaan luottamusta ja vastavuoroisuuden normia. Yhteistyösopimukset ovat muodollisia sopimuksia helpommin laadittavissa, tarjoavat valmiudet nopeisiinkin sopeutustoimenpiteisiin odottamattomien tapahtumien ilmetessä, lisäävät osapuolten keskinäistä informaation vaihdantaa ja luovat jatkuvuutta (Noordewier ym. 1990, 84–86; ks. myös Dyer & Singh 1998, 664–665; Heide 1994, 76–78). Mikäli epävarmuuden taso on alhainen, eri vaihdannan ohjaustavoista ei voida sanoa, että jokin olisi selkeästi toisia ohjaustapoja tehokkaampi (Noordewier ym. 1990, 85).

Vähemmän muodollisissa yhteistyösopimuksissa yksityiskohtaiset ja kattavat sopimusehdot korvautuvat sosiaalisilla ohjausmekanismeilla

²³ Ring ja Van de Ven (1992, 489) määrittelevät toistuvat sopimukset (recurrent contracts) ensiaskeleeksi kohti tiiviimpiä yhteistyösopimuksia.

(Grandori & Soda 1995, 194; Lusch & Brown 1996, 19–20). Yhteistyösopimuksissa korostuvatkin maine, luottamus, vastavuoroisuus ja molemminpuolinen riippuvuus (Brown ym. 2000, 53-54; Jancic & Zabkar 2002, 663; Johanson & Mattsson 1997, 178; Mohr & Sengupta 2002, 286; Nooteboom 2002, 103). Maine koordinoitikeinona perustuu arvioon toisen osapuolen luonteesta, osaamisesta, luotettavuudesta ja muista toista osapuolta koskevista käsityksistä (Mitronen 2002, 57). Luottamus kuvaa osapuolten uskoa siihen, että vastapuoli toimii rehellisesti ja hyväntahtoisesti (Doney & Cannon 1997, 36). Luottamus mahdollistaakin suuremman itseohjautuvuuden (Dyer & Singh 1998, 669; Jarillo 1988, 36–37; Selnes 1998, 308). Suhdetutkimukset painottavat erityisesti vastavuoroisen tavoitteiden ja toimintatapojen yhteensovittamisen merkitystä luottamuksellisen suhteen syntymisessä (Mayer ym. 1995, 718; Easton 1997, 106). Molemminpuolisen riippuvuuden on katsottu johtavan vastavuoroisuuden ja kohtuullisuuden normin syntymiseen vaihdantasuhteessa ja vähentävän opportunistin uhkaa (Easton 1997, 107; Heide 1994, 81; Håkansson & Snehota 1997, 152).

2.2.2 Vaihdantasuhteen sisältötekijät

Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001, 73) mukaan tavallisin tapa eritellä kahden organisaation välisen vaihdantasuhteen sisältöä on jakaa se lyhytkestoisiin vaihdantaepisodeihin ja pitkäkestoiseen suhteeseen (ks. myös Easton 1997, 107; Vesalainen 2002, 58–59). Halinen (1994, 85) puolestaan erottaa vaihdantasuhteen sisältötekijöistä kolme toisiinsa kytkeytyvää kokonaisuutta: vuorovaikutusprosessit, koetut tulokset ja kehittyvät suhdesidokset. Vuorovaikutusprosessit kuvaavat toimintaa aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa, kun taas koetut tulokset ja suhdesidokset kuvaavat osapuolten kokemuksista muodostamia pysyvämpiluonteisia merkitysrakenteita, jotka olennaisilta osin ohjaavat osapuolten toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Toisaalta nämä merkitysrakenteet muodostuvat ja muuttuvat ainakin osittain osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta. (Easton 1997, 106; Ford 1997b, xiii; Olkkonen ym. 2000, 406; Turnbull, Ford & Cunningham 1996, 45.)

Vaihdantasuhteen sisältötekijöitä ja näiden tekijöiden välisiä suhteita tarkasteltaessa tullaan lähelle Giddensin (1984) rakenteen kaksinaisluonteen mukaista ajattelua. Giddensin ajattelussahan rakenteet luovat käytäntöjä, jotka toteutuessaan uusintavat nuo rakenteet. Rakenteet ja käytännöt ovatkin olemassa vain toistensa kautta. Tätä kehämallia Giddens kutsuu ”rakenteen kaksitahoisuudeksi.” (esim. Pettigrew 1998, 338–339; Sewell 1992, 27.)

2.2.2.1 Vuorovaikutusprosessit

Vaihdantasuhteet kehittyvät osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta (Ford ym. 1997, 55). Organisaatioiden välinen vuorovaikutus on aina viime kädessä yksilöiden välistä vuorovaikutusta (Ford ym. 1997, 57). Yksilöillä on vuorovaikutustilanteissa aikomuksia, ja he tekevät tulkintoja vuorovaikutustilanteista ja toisten aikomuksista (Alajoutsijärvi 1996, 37). Organisaatioiden välistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella kolmen vuorovaikutusprosessin avulla. Nämä prosessit ovat vaihdantaprosesseja, sopeutusprosesseja ja koordinoitiprosesseja (Möller & Wilson 1995a 26–27). Kaikki kolme vuorovaikutusprosessia liittyvät toisiinsa kiinteästi ja ovat vaikeasti eroteltavissa toisistaan (Halinen 1994, 68).

Vaihdantaprosessit kuvaavat organisaatioiden välillä tapahtuvaa resurssien vaihdantaa ja sosiaalista vaihdantaa (Möller & Wilson 1995a, 26). Resurssien vaihdanta on koko vaihdantasuhteen konkreettisin osatekijä. Yksinkertaisimmassa muodossaan osapuolten välinen vaihdanta pitää sisällään vain rahan ja tuotteiden tai palvelujen välistä vaihdantaa. Vaihdanta kuitenkin yleensä sisältää esimerkiksi informaation vaihdantaa (IMP Group 1982, 16). Sosiaalinen vaihdanta on henkilöiden välistä kanssakäymistä ja pitää sisällään uskomusten, arvojen ja normien vaihdantaa (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 74). Möller ja Wilson (1995a, 43) korostavat, että sosiaalisen vaihdannan kautta odotukset vastapuolen käyttäytymisestä ja tavoitteista selkeytyvät. Sosiaalisella vaihdannalla onkin merkittävä asema vaihdantasuhteen institutioitumisessa (esim. IMP Group 1982, 17).

Vaihdantaprosessien lisäksi organisaatiot ovat useimmiten pakotettuja myös sopeuttamaan toimintaansa, tavoitteitaan ja jopa asenteitaan, niin että myös vastapuolen tavoitteet tulevat täytetyiksi (Häkansson & Gadde 1997, 403; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 75). Sopeutuminen voi koskea joko tiettyä vuorovaikutustilannetta tai vaihdantasuhdetta yleensä (IMP Group 1982, 18). Sopeutusprosessit vahvistavat suhdetta tehden siitä vaikeammin korvattavan (Toivonen 2000, 75; ks. myös Möller & Wilson 1995a, 44).

Koordinoinnin tehtävänä on ohjata vaihdantaa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Crowston 1997, 158–160). Koordinointi sisältää suunnittelua, organisointia ja valvontaa²⁴ sekä sopimuksia, joilla sovitaan osapuolten kesken vaihdannan toteuttamisesta (Grandori 1997, 909–910; Heide 1994, 76; Möller & Wilson 1995a, 43; Stump & Heide 1996, 432). Mitrosta (2002, 80–85) mukaillen vaihdannan ohjaus asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi voi perustua (ks. myös Dyer & Singh 1998, 669–670; Heide 1994, 71; Heide & John 1988, 22; Stump & Heide 1996, 432)

²⁴ Mäkinen ja Polvinen (1995, 7) jakavat valvontakeinot (1) kommunikatioon, (2) vallankäyttöön ja (3) toiminnan ja suoritteiden valvontaan.

- muodollisiin tai epämuodollisiin sopimuksiin, toimintaohjelmiin ja -suunnitelmiin ja suoritusmittareihin
- itseohjautuvuuteen (self-enforcement) tai kolmannen osapuolen (third-party enforcement) hyväksikäyttöön
- kannustaviin tai rajoittaviin keinoihin.

Stump ja Heide (1996, 432) korostavat edelleen, että koordinointi voi tapahtua joko proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Grandorin (1997, 904) mukaan koordinoitikeinot määräytyvät keskinäisen riippuvuuden, informaation kompleksisuuden ja tavoiterakenteiden mukaan (ks. myös Toivonen 2000, 76; Lusch & Brown 1996, 32–33). Valittuihin koordinoitikeinoihin vaikuttaa myös osapuolten keskinäinen luottamus (Dyer & Singh 1998, 669; Ring & Van de Ven 1992, 488–489).

Organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen kiinteästi liittyvä käsite on vuorovaikutustyyli. Halisen (1994, 325–326) mukaan vuorovaikutustyyli on erityisen merkityksellinen suhteiden dynamiikan ymmärtämisen kannalta. Halinen (1994, 325) on erottanut vuorovaikutustyylistä kolme keskeistä dimensiota: kommunikoinnin avoimuuden, valvonnan muodollisuuden ja investointialoitteellisuuden (ks. myös Halinen 1995, 157). Kommunikoinnin avoimuuden on todettu edistävän odotusten syntymistä osapuolten mielissä ja tukevan suhteen ylläpitämistä muuttuvissa olosuhteissa. Valvonnan muodollisuus puolestaan vaikuttaa osapuolten kokemaan tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Investointialoitteellisuuden on osoitettu olevan suhteen jatkuvuuden kannalta kriittinen dimensio. (Halinen 1994, 231–233.)

2.2.2.2 Koetut tulokset

Vuorovaikutuksen aikana organisaatiot arvioivat jatkuvasti vaihdantasuhdettaan, sen hyötyjä ja kustannuksia. Koettujen tulosten arviointi on monivaiheinen ja mutkikas prosessi, johon osallistuvat useat eri tahot, kuten organisaatioiden eri yksiköt ja lukuisat yksilöt. (Halinen 1995, 158.) Tulosten arviointi voi tapahtua niin kvalitatiivisin kuin kvantitatiivisin mittarein (Mäkinen & Polvinen 1995, 22). Möller ja Wilson (1995a, 34) jakavat tulokset suorituskykyyn liittyviin tuloksiin ja vaihdantasuhteen psykososiaalisiin tuloksiin (ks. myös Alajoutsijärvi 1996, 39).

Suorituskykyyn liittyvät tulokset liittyvät vaihdannan sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen (Jarillo 1988, 36; ks. myös Pfeffer & Salancik 1978, 11; Mäkinen & Polvinen 1995, 22–25). Sisäistä tehokkuutta arvioitaessa huomio kiinnittyy sisäisten voimavarojen kohdentamiseen. Kysymys on siitä, kuinka

pienillä (transaktio)kustannuksilla tavoitteeksi asetettu toiminta saadaan aikaiseksi (Dyer & Singh 1998, 670). Vaihdannan organisoimisesta aiheutuvat kustannukset ovat pääasiassa sopimuksellisia kustannuksia (Milgrom & Roberts 1992, 29). Sopimuskustannuksia aiheutuu ennen ja jälkeen sopimuksen solmimista (Williamson 1985, 20–22):

- Ennen sopimusta aiheutuvia kustannuksia aiheutuu sopimuksen luonnostelusta, sopimusneuvotteluista ja suojajärjestelmien luomisesta.
- Sopimuksen jälkeen aiheutuvia kustannuksia aiheutuu sopimattomuudesta, vaihdannan aiheuttamista riidoista, vaihdannan aiheuttamasta hallintomallista ja sitoutumisen lisääntymisestä.

Iyer ja Villas-Boas (2003, 81) katsovat, että sopimuskustannukset nousevat tilanteessa, jossa (a) tulevaisuutta ei kyetä sopimuksetekohetkellä ennustamaan tarkasti, (b) sopimuksesta joudutaan tekemään kattava ja yksityiskohtainen, (c) valvonta on vaikeasti toteutettavissa tai jossa (d) sopimuksen laillisuuden vahvistaminen on vaikeaa.

Ulkoista tehokkuutta arvioitaessa huomio kiinnittyy vaihdannalle asetettuihin päämääriin²⁵ ja tavoitteisiin²⁶ ja keinoihin niiden saavuttamiseksi. Kysymys on viime kädessä siitä, miten hyvin tavoitteeksi aiottulla toiminnalla kyetään saavuttamaan vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 11). Mitronen (2002, 93) katsoo, että ulkoiseen tehokkuuteen liittyvätkin käsitteet asiakastyytyväisyys, markkinoille sopeutuminen ja innovatiivisuus. Dyeria ja Singhia (1998, 671) mukaillen ulkoinen tehokkuus voidaan liittää suhteessa tapahtuvaan arvontuotantoon (ks. myös Keysuk 1999, 222). Mäkinen ja Polvinen (1995, 25) puolestaan katsovat, että ulkoiseen tehokkuuteen liittyvät käsitteet tuloksellisuus ja tasapuolisuus, kun taas sisäiseen tehokkuuteen liittyvät tuottavuus ja kannattavuus. Mäkinen ja Polvinen (1995) toteavat edelleen, että sisäinen tehokkuus on selkeästi määriteltävissä, kun taas ulkoisen tehokkuuden määrittely on huomattavasti subjektiivisempaa. (ks. myös Hyvönen 1990, 19.)

Organisaatiot pyrkivät aina lähtökohtaisesti ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden samanaikaiseen saavuttamiseen (Dyer & Singh 1998, 670; Grandori 1997, 901). Ei siis riitä, että vaihdanta organisoidaan niin, että (transaktio)kustannukset minimoituvat, vaan organisointitavan on myös oltava sellainen, että se edesauttaa vaihdannalle asetettujen tavoitteiden ja

²⁵ Markkinataloudessa toimivien organisaatioiden liiketoiminnan lopullisena arvopäämääränä on taloudellinen menestys (Hunt & Morgan 1995, 6). Taloudellinen menestys on tosin päämäärä, jonka moraalista arvosta on paljon keskusteltu, mutta jota on kuitenkin vaikea kumota taloustieteissä.

²⁶ Vaihdannalle asetetut vaihdantakohtaiset tavoitteet ovat tulkittavissa eräänlaisiksi välietapeiksi organisaatioiden tavoiteltaessa lopullista arvopäämäärää, taloudellista menestystä (ks. vaihdannan tavoitteista tarkemmin esim. Möller & Wilson 1995a, 36–39).

päämäärien saavuttamista turbulentissa ja nopeaakin sopeutumista vaativassa toimintaympäristössä (Keysuk 1999, 218–219).

Psykososiaaliset tulokset kuvaavat koettua reiluutta päätöksissä, yhteisten päämäärien ymmärtämistä ja osapuolten välistä luottamusta (esim. Alajoutsijärvi 1996, 39; Möller & Wilson 1995a, 34).

Tyytyväisyys koettuihin tuloksiin syntyy odotusten ja kokemusten välisessä vertailussa (Halinen 1994, 71). Odotuksista poikkeaminen joko lisää osapuolten tyytyväisyyttä tai vähentää sitä. Tyytyväisyys lisääntyy silloin, kun osapuolet kokevat saaneensa suhteesta ne seuraukset, joita he odottivat ja tavoittelivat. Tyytymättömyys lisääntyy puolestaan tilanteessa, jossa osapuolet eivät koe saaneensa odottamiaan tai tavoittelemliaan seurauksia. Koettujen tulosten arviointiin vaikuttavat myös osapuolten aikaisemmat kokemukset kyseenomaisesta suhteesta ja myös muista samankaltaisista suhteista, jotka toimivat eräänlaisina vertailupohjina osapuolten arvioidessa yksittäisiä vuorovaikutustilanteita tai vaihdantasuhdetta kokonaisuudessaan (Anderson & Narus 1990, 45–46; Halinen 1994, 71–72). Tällöin odotuksista poikkeaminen ei välttämättä tuota negatiivisia tai positiivisia palautteita. Halinen (1994, 256) on tunnistanut empiirisen tutkimuksensa perusteella sen, että tyytyväisyys koettuihin tuloksiin muodostaa pohjan suhteen jatkuvuudelle (ks. myös Anderson & Narus 1990, 46; Selnes 1998, 307). Onnistuneet vaihdantatapahtumat vahvistavat osapuolten uskomusta siitä, että vastapuoli tulee jatkossakin tyydyttämään organisaation tarpeet, täyttämään sitoumuksensa ja pitämään sanansa (Halinen 1995, 159). Vastaavasti tyytymättömyys koettuihin tuloksiin heikentää organisaatioiden välistä luottamusta. Tyytymättömyys saattaa johtaa jopa vaihdannan uudelleen organisointiin. (ks. esim. Tikkanen ym. 2000.)

2.2.2.3 Kehittyvät suhdesidokset

Halisen (1994, 270–271) mukaan se, voidaanko ylipäätensä puhua kahden organisaation välisestä suhteesta, riippuu siitä, odottavatko osapuolet vaihdantasuhteen jatkuvan myös tulevaisuudessa. Halinen (1994, 73) kuvaa tätä suhteen jatkuvuusdimensiota kolmen suhdesidoksen kautta. Nämä suhdesidokset ovat vetovoima, luottamus ja sitoutuneisuus (ks. myös Mittilä 2000, 56–58). Suhdesidokset kuvaavat osapuolten käsityksiä itse vaihdantasuhteesta ja vaihdantasuhteen kontekstista. Suhdesidokset tulevatkin lähelle sosiaalisen pääoman käsitettä (Nooteboom 2002, 146; Vesalainen 2002, 25; ks. sosiaalisesta pääomasta esim. Kovalainen & Österberg 2000, 70–74; Ruuskanen 2000, 96–97). Painotettakoon, että osapuolten välillä voi olla myös konkreettisia sidoksia, kuten juridisia ja hallinnollisia sidoksia (Easton

1997, 108). Tässä yhteydessä keskitytään tarkastelemaan ainoastaan osapuolten välisiä suhdesidoksia ja näistä suhdesidoksista luottamusta. Tässä tutkimuksessa organisaatioiden välinen vetovoima²⁷ ja sitoutuneisuus²⁸ rajataankin tarkastelun ulkopuolelle.

Luottamus on kriittinen tekijä vaihdantasuhteiden kehittymiselle (Dyer & Singh 1998, 669; Håkansson & Gadde 1997, 412). Luottamus määritellään tavallisesti uskomukseksi siihen, että vastapuoli kykenee ja haluaa suoriutua sille kuuluvasta tehtävästä (Ring & Van de Ven 1992, 488). Doney ja Cannon (1997, 36) määrittelevät luottamuksen odotukseksi siitä, että toinen osapuoli²⁹ toimii rehellisesti ja hyväntahtoisesti.³⁰ Luottamus on hyvin tunnepitoinen tapa nähdä toinen (Kotkavirta 2000, 57). Luottamus viittaa aina tulevaisuuteen ja sen ennustettavuuteen (Ilmonen 2000, 34). Juuri tämä aikaperspektiivi tekee luottamuksesta keskeisen ohjausmekanismin osapuolten keskinäisessä kanssakäymisessä. Luottamus alentaa Ilmosen (2000, 35) mukaan tulevaisuuteen liittyvää monimutkaisuutta. Luottamus liitetäänkin hyvin tyypillisesti ennakoitavuuteen (tai luottavaisuuteen) siitä, että asiat sujuvat odotetulla, sovitulla tavalla (Doney & Cannon 1997, 37; Kotkavirta 2000, 58; Wilson & Möller 1995, 56–57). Mayer ym. (1995, 714) tosin painottavat, että luottamus on erotettava ennakoitavuuden käsitteestä. Ennakoitavuus merkitsee tilannetta, jossa tiedetään tai kyetään jollain tavoin vahvistamaan se, miten vastapuoli tulee käyttäytymään tulevaisuudessa (Seligman 2000, 48). Luottamus sen sijaan liittyy Mayerin ym. (1995, 712) mukaan aina tilanteisiin, jossa on mahdollisuus haavoittuvuuteen (vrt. Doney & Cannon 1997, 36). Ilmosen (2000, 31–32) mukaan luottamus onkin hyvin hauras voimavara; emme koskaan voi tietää varmasti, onko toiseen osapuoleen kohdistamme odotus realistinen vai ei. Aina on olemassa mahdollisuus tulla petetyksi.

Tilanteessa, jossa osapuolten välillä on tietämättömyyttä ja osapuolet eivät kykene vahvistamaan toistensa käyttäytymistä muodollisin sopimuksin, luottamuksen merkitys on huomattava (esim. Ruuskanen 2000, 94–95).

”Since contracts can never be complete, and monitoring can never be perfect, we need trust to fill the holes, so to speak.” (Nooteboom 2002, 11)

²⁷ Vetovoima on tulevaisuuteen suuntautunut suhdesidos, joka heijastaa osapuolten odotuksia vaihdantasuhteesta (Halinen 1994, 270–271). Halisen (1995, 159) mukaan vetovoima toimii ikään kuin suhteen käyttövoimana sen myöhäisemmissä vaiheissa.

²⁸ Sitoutuneisuus määritellään suhteen kehittyneimmäksi asteeksi. Halisen (1995, 159) mukaan sitoutuneisuus on tae vaihdantasuhteen jatkuvuudesta ja se heijastaa osapuolten keskinäistä riippuvuutta. Morgan ja Hunt (1994, 24) katsovat, että luottamus on sitoutumisen perusta. Sitoutuminen jaetaan asenteelliseen ja toiminnalliseen sitoutumiseen (Gundlach ym. 1995, 78–80).

²⁹ Luottamus voi kohdistua Doneyn ja Cannonin (1997, 35) mukaan joko yksilöihin tai organisaatioon.

³⁰ Doney ja Cannon (1997, 36) katsovat, että rehellisyys (credibility) ilmentää luottamuksen objektiivista ulottuvuutta, kun taas hyväntahtoisuus (benevolence) viittaa vastapuolen aitoon (genuine) haluun toimia siten, että molempien osapuolten vaihdannalle asettamat päämäärät ja tavoitteet tulevat saavutetuiksi.

Luottamuksen onkin katsottu olevan perusedellytys pitkäaikaisten vaihdantasuhteiden rakentumiselle (Doney & Cannon 1997, 35). Mitrosen (2002, 57) mukaan vaihdantasuhteiden toimintakyky perustuukin juuri luottamukseen (ks. myös Ganesan 1994, 3–5).

Luottamuksen myötä osapuolet voivat toimia yhä enemmän toistensa lupauksen varassa ja välttää monimutkaisten ja yksityiskohtaisten sopimusten laatimista (Kotkavirta 2000, 58; Mayer ym. 1995, 724; Nooteboom 2002, 113; Ruuskanen 2000, 94; Young & Wilkinson 1989, 112). Luottamuksen vallitessa toisen osapuolen käyttäytymistä ei siis tarvitse vahvistaa ex ante formaalein sopimuksin. Luottamuksen merkitys taloudellisen tehokkuuden kannalta on siten merkittävä (Kotkavirta 2000, 57–58). Luottamuksen lisääntyttyä osapuolet voivat helpottaa myös vaihdannan ex post valvontaa, koska vaihdanta tapahtuu yhä enemmän itseohjautuvuuteen ja -kontrolliin perustuen (Heide 1994, 75). Luottamus luo myös puitteet tiedon ja osaamisen vaihdannalle sekä mahdollistaa suhdesspesifit investoinnit (esim. Vesalainen 2002, 46–49). Dyer ja Singh (1998, 670–671) ovat tunnistaneeet luottamuksen lisäävän vaihdannan ohjauksen tehokkuutta mm. seuraavasti (ks. myös Ring & Van de Ven 1992, 493):

- Sopimukselliset kustannukset vähenevät, koska osapuolten välisen luottamuksen vuoksi jokaista yksityiskohtaa ja vastapuolen mahdollista opportunistista käyttäytymistä torjuvia klausuuleja ei tarvitse kirjata sopimukseen.
- Itseohjautuvuus ja vaihdannan osapuolten itsekontrolli (self-monitoring) vähentävät valvonnasta aiheutuvia kustannuksia.
- Osapuolet kykenevät mukautumaan joustavasti toimintaympäristön odottamattomiin tapahtumiin.

Mikäli luottamusta osapuolten välillä ei ole ja epävarmuus vaihdannan tuloksista koetaan korkeaksi, osapuolet ovat pakotettuja ohjaamaan vaihdantaa yhteistyösopimuksia kalliimmilla keinoilla, kuten tekemällä kattavia ja yksityiskohtaisia sopimusjärjestelyjä erilaisine kannustinjärjestelmineen ja sanktioineen (Heide 1994, 75; Selnes 1998, 308; Reed 2001).

Luottamus kehittyy aikaa myöden vastavuoroisen yhteensovittamisen ja kohtuullisuuden normin noudattamisen myötä (Toivonen 2000, 69–70; ks. myös Doney & Cannon 1997, 39). Ring ja Van de Ven (1992, 492) painottavatkin, että vähitellen rakentuvaa luottamusta ei voida hyödyntää täysimääräisesti vaihdannan ohjauksessa suhteen alkuvaiheessa (esim. ensimmäisessä yhteistyöhankkeessa). Suhteen alkuvaiheessa vaihdannan ohjaus voi perustua luottamuksen sijaan vastapuolen hyvään maineeseen. Luottamus rakentuu myönteisten kokemusten pohjalta (IMP Group 1982, 17;

Möller & Wilson 1995a, 44). Jos organisaatiot ovat olleet toistuvasti onnistuneesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, on todennäköistä, että organisaatioiden välinen luottamuksen taso on korkea (Ring & Van de Ven 1992, 489). Muun muassa Selnes (1998, 317) tunnisti survey-tutkimuksensa perusteella, että: ”[...] we find satisfaction as a strong antecedent of trust.” (vrt. myös Ganesan 1994, 5). Luottamus perustuu tavoitteiden yhteensovittamisen ja menneisyyden tapahtumien lisäksi myös henkilökohtaisiin suhteisiin ja avoimeen tiedonvaihdantaan (Halinen 1994, 282–287; Mayer ym. 1995, 718). Edellä kuvatun pohjalta voidaan yhteenvedonmaisesti tehdä seuraavia luottamukseen liittyviä yhdenmukaisia päätelmiä:

- Luottamus on tulevaisuuteen suuntautunut suhdesidos, joka on edellytys osapuolten keskinäiselle vastavuoroiselle yhteistoiminnalle ja toisaalta tämän vastavuoroisen yhteistoiminnan tulos.
- Luottamus ilmentää osapuolten myönteisiä tuntemuksia ja optimistista asennetta toisiaan kohtaan, kuten uskomusta toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyvántahtoisuuteen.
- Luottamuksen lisääntyttyä toisen osapuolen käyttäytymistä ei tarvitse vahvistaa monimutkaisin ja laillisin sopimusjärjestelyin, vaan voidaan luottaa toisen osapuolen sanaan ja sopimuksen henkeen.
- Luottamukseen liittyy aina mahdollisuus haavoittuvuuteen. Vaikka luottamus lisää ennakoitavuutta, niin luottamus ei ole sama asia kuin ennakoitavuus tai luottavaisuus.

2.2.3 Vaihdantasuhteen konteksti

Organisaatioiden välinen vuorovaikutus tapahtuu aina yksilöllisessä kontekstissa. Vaihdantasuhteen konteksti luo perusedellytykset suhteen olemassaololle (Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 15).

”The context [...] factors form a complex set of nested antecedents influencing the buyer-seller interaction process and its outcomes.” (Möller & Wilson 1995a, 32)

Duncania (1972, 314) mukailten kontekstin voidaan katsoa muodostuvan niistä tajunnan suhteen ulkopuolisista tekijöistä, joilla on vaikutusta vaihdannan toteutumiseen (vrt. esim. Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 15; Mittilä 2000, 88). Vaihdantasuhteen kontekstista nousee yhtäältä suhdetta muuttavia tapahtumia ja toisaalta konteksti luo myös perustan suhteen muutokselle määrittämällä muutosmahdollisuudet ja muutosten rajoitteet³¹

³¹ Painotettakoon, että vaihdantasuhteen konteksti välittyy toimintaan aina yksilöiden subjektiivisten tulkintojen kautta (Child 1997, 54). Olkkonen (2002, 71) toteaaakin: ”It is not only the objective conditions of the context, but also the actors’ subjective interpretations and the meanings attached to them that need to be considered in order to understand and explain interorganizational action.”

(esim. Alajoutsijärvi 1996, 207; Mittilä 2000, 88–92; Möller & Wilson 1995a, 30–32). Siten vaihdantasuhdetta ja sen muutosta on tutkittava aina kontekstissaan (Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 15). Raja vaihdantasuhteen ja kontekstin välillä on tosin epäselvä. Vaihdantasuhde ja sen konteksti ovat yhteenkietoutuneet ja vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin (vrt. Pettigrew 1998, 338–339; Pettigrew 1985). Muutokset itse suhteessa voivatkin laukaista muutoksia suhteen kontekstissa (Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 16).

Vaihdantasuhteen kontekstista puhuttaessa erotetaan tavallisimmin suhteen ulkopuolinen toimintaympäristö³², vaihdantasuhteen osapuolet sekä vaihdannan kohde (Campbell 1985, 40; IMP Group 1982, 24). Alajoutsijärveä ja Erikssonia (1998, 16) mukaillen voidaan katsoa, että toimintaympäristö muodostaa suhteen ulkoisen kontekstin, kun taas suhteen osapuolet ja vaihdannan kohde muodostavat suhteen sisäisen kontekstin.

2.2.3.1 Vaihdantasuhteen toimintaympäristö

Toimintaympäristöllä on merkittävä osuus vaihdantasuhteen muodostumisessa (Achrol ym. 1983, 57; Campbell 1985, 41). Toimintaympäristö rajoittaa, ohjaa ja mahdollistaa osapuolten toimintaa vuorovaikutustilanteissa määrittämällä osaltaan suhteen aloittamisen edellytykset (vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden) sekä vaikuttamalla myös suoraan vaihdantasuhteen sisältötekijöihin (Halinen 1994, 84; vrt. myös Van der Vorst & Beulens 2002, 415). Ympäristö luokin rajat vaihdannan muodoille (Malinen 1998, 253; Hunt & Morgan 1995, 12; Child 1997, 53).

Suhdetutkimuksissa vaihdantasuhteen ulkopuolisen toimintaympäristön kokonaisvaltainen tarkastelu on kuitenkin ollut vähäistä (Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 12–13; Halinen 1994, 47–49). Tyypillisesti toimintaympäristöä lähestytään yksinkertaisin kontingenssiteoreettisin rakennelmin ja ajatusmallein. Mallien huomio on tavallisesti yksittäisen riippumattoman muuttujan vaikutuksessa riippuvaan muuttuun. (ks. Alajoutsijärvi 1996,

³² Toimintaympäristö nähdään tavallisesti yhden organisaation ympärille ryhmittyneenä asiakkaiden, kilpailijoiden ja julkisen vallan edustajien joukkona (Hunt & Morgan 1995, 12). Klassisen määritelmän mukaan toimintaympäristö onkin ”anything not part of the organization itself” (Anderson ym. 1994, 2). Resurssiriippuvuusteoriassa (Pfeffer & Salancik 1978, 63) toimintaympäristön ja organisaation välistä rajaa ei määritellä aivan näin yksiselitteisesti. Resurssiriippuvuusteoriassa toimintaympäristön katsotaan muodostuvan kaikista (keskus)organisaation kanssa vaihdannassa olevista, toisiinsa kiinnittyneistä toimijoista. Tällöin myös raja toimintaympäristön ja organisaation välillä väistämättä hämärtyy (Anderson ym. 1994, 2–3; Håkansson & Snehota 1989). IMP-tutkimusryhmän esittelemässä interaktiomallissa toimintaympäristöllä puolestaan viitataan vaihdantasuhteen ja suhteen osapuolten ympärillä oleviin kontekstitekijöihin. Toisin sanoen analyysiyksikön ollessa vaihdantasuhde, toimintaympäristön voidaan katsoa muodostuvan kaikista niistä vaihdantasuhteen ympärillä olevista kontekstitekijöistä, joilla on vaikutusta vaihdannan toteutumiseen joko suoraan tai epäsuorasti (vrt. Achrol ym. 1983, 57).

205.) Vain harvoissa suhdetutkimuksissa osoitetaan Möllerin ja Wilsonin (1995b, 596) mukaan kokonaisuuksien hallintaa. Alajoutsijärvi (1996, 206) tosin varoittaa toimintaympäristön liiallisesta pirstaloimisesta, sillä se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kokonaisuus muuttuukin lopulta ”näkyttömäksi”. Tyypillinen ongelma suhdetutkimuksissa on myös se, että toimintaympäristöä kuvaavien muuttujien ja vaihdantasuhteen välisiä riippuvuussuhteita ja vaikutusmekanismien luonnetta ei täsmennetä tarkemmin (esim. Möller & Wilson 1995a, 32–33). Toimintaympäristön tapahtumien vain oletetaan yksinkertaisesti tunkeutuvan vaihdantasuhteeseen ilman yksilöiden osuutta asiaan. Campbell (1985, 38) puolestaan korostaa sitä, että vaikka toimintaympäristö on syytä ymmärtää riittävän laajasti lukien myös mukaan erilaiset poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät, tarkastelun kohteena tulee olla ennen kaikkea se toimiala, jossa suhteen osapuolet toimivat. Vastaavalla tavalla Achrol ym. (1983, 57–58) korostavat sitä, että suhteen ulkopuolinen toimintaympäristö muodostuu yhtäältä laaja-alaisemmasta makroympäristöstä ja toisaalta toimijoista, jotka saattavat olla hyvinkin läheisessä kanssakäymisessä suhteen osapuolten kanssa (vrt. Anderson ym. 1994, 4–5). Toimintaympäristöstä voidaan erottaa monia eri tasoja sen perusteella, miten lähellä ne ovat itse suhdetta (Achrol ym. 1983, 57).

Toimintaympäristöä voidaan käsitteellistää usealla eri tavalla. Achrol ym. (1983, 61) katsovat, että toimintaympäristöä tulee lähestyä ensisijaisesti erilaisten laadullisten (ei-objektiivisten) ulottuvuuksien kautta. Hellgren ym. (1993, 91–93) tosin korostavat myös faktuaalisten, ”kovien” ulottuvuuksien tärkeyttä toimiala-analyyseissä. IMP-tutkimusryhmän (1982, 24) esittämässä interaktiomallissa suhteen kehitykseen vaikuttavina suhteen ulkopuolisina toimintaympäristön tekijöinä on tunnistettu (a) markkinoiden rakenne, (b) dynamiikan aste, (c) kansainvälisyys, (d) asema markkinointikanavassa ja (e) sosiaalinen systeemi. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristöä käsitteellistetään interaktiomallin tarjoamien käsitteiden valossa. Käsitejärjestelmän voidaan katsoa pitävän sisällään sekä laadullisia että faktuaalisia ulottuvuuksia. Edelleen voidaan katsoa, että käsitejärjestelmän painotus on selvästi laaja-alaisemmassa toimintaympäristössä, vaikkakin suhteen lähellä olevat toimijat pyritään myös ottamaan huomioon.

Markkinoiden rakennetta kuvattaessa kiinnitetään tavallisesti huomiota ostavan ja myyvän osapuolen toimialoilla toimiviin kilpailijoihin ja heidän lukumääräänsä sekä markkinoiden keskittymisasteeseen (IMP Group 1982, 24; Campbell 1985, 40; Hellgren ym. 1993, 88–89).

Vain harvoin suhteen osapuolet ovat ainoita toimijoita markkinoilla (Koponen, Okko & Virtanen 2003, 18). Osapuolet kohtaavat käytännöllisesti katsoen aina kilpailua toimialoillaan. Myyvän osapuolen toimialalla saattaa toimia useitakin samankaltaisia myyjiä kilpailemassa ostajan (taloudellisista)

resursseista ja vastaavasti ostavan osapuolen toimialalla saattaa toimia lukuisia ostajia havittelemassa myyjän tarjoamia resursseja (esim. Hunt & Morgan 1995, 12). Koponen ym. (2003, 14) katsovat kilpailun kannustavan osapuolia jatkuvasti innovoimaan toimintatapojaan ja tuotantomenetelmiään kilpailussa menestyäkseen. Esimerkiksi tarjonnan lisääntyessä myyjät usein erilaistavat tuotteitaan ostajan silmissä välttääkseen keskinäisen kilpailun ja vahvistaakseen suhdettaan ostajaan (Hunt & Morgan 1995, 12; Mannermaa 1980, 98–99; Keysuk 1999, 220). Mikäli erilaistamista ei tapahdu eli myyjät tarjoavat ostajalle samankaltaisia tuotteita, ostajan on helppo kilpailuttaa myyjiä hinnalla. Toivosen (2000, 71) mukaan kilpailu onkin ennen kaikkea suhteisiin epävakautta ja epävarmuutta tuova elementti (ks. myös Van der Vorst & Beulens 2002, 415; Keysuk 1999, 220). Aherol ym. (1983, 64) puolestaan katsovat kilpailun suhteen ulkopuolisessa toimintaympäristössä tiivistävän suhteen osapuolten keskinäistä yhteistyötä.

Kilpailijoiden lukumäärästä riippuen markkinoiden kilpailutilannetta voidaan luonnehtia joko monopolistiseksi, monopsonistiseksi, oligopoliseksi, oligopsoniseksi tai polypolistiseksi (ks. kuvio 6). Sekä täydellinen kilpailu että monopoli ja monopsoni ovat Koposen ym. (2003, 18) mukaan teoreettisia rajatapauksia, joita puhtaassa muodossa ei esiinny.

Ostajia Myyjiä	Yksi	Harvoja	Paljon
Yksi	Bilateraalinen monopoli	Rajoitettu monopoli	Monopoli
Harvoja	Rajoitettu monopsoni	Bilateraalinen oligopoli	Oligopoli
Paljon	Monopsoni	Oligopsoni	Polypoli

Kuvio 6 Kilpailutilanteet ostajien ja myyjien lukumäärän perusteella

Markkinoilla tapahtuva keskittyminen voi olla muodoltaan toimipaikkakeskittymistä, yrityskeskittymistä, yritysten eriasteisiin yhteenliittymiin perustuvaa keskittymistä tai maantieteellistä keskittymistä (Mäkinen 1982, 72–73; ks. myös Pfeffer & Salancik 1978, 66). Myyvän ja ostavan osapuolen toimialojen keskittymisen asteet määrittelevät Campbellin (1985) mukaan osaltaan osapuolten välisen riippuvuuden ja suhteen luonteen. Mikäli myyvän osapuolen toimiala on keskittyneempi kuin ostajan, ostaja on riippuvaisempi myyjästä kuin myyjä ostajasta. Tällaisessa tilanteessa myyjästä tulee markkinavoiman haltija ja ostajasta markkinavoiman potentiaalinen uhri. Mikäli keskittymistä ilmenee sekä myyjä- että ostajapuolella, riippuvuus on molemminpuolista ja osapuolten on katsottu toimivan yhteistyömäisesti.

Tilanteessa, jossa sekä myyjällä että ostajalla on lukuisia potentiaalisia partnereita, osapuolet ovat toisistaan riippumattomia ja voivat toimia markkinaohjausjärjestelmän mukaisesti. (ks. myös Campbell & Cunningham 1997, 282.)

Dynamiikka on määritelty usealla eri tavalla. Duncan (1972, 315) määrittelee dynaamisen toimintaympäristön yksinkertaisesti ympäristöksi, jossa sen osatekijät ovat jatkuvassa muutosprosessissa. Dynaamisessa ympäristössä informaation kerääminen päätöksenteon tueksi on hyvin vaikeaa. Duncan (1972, 320) toteaa, että mikäli dynaaminen ympäristö on vielä kompleksinen, päätöksentekijän epävarmuus tulevaisuudesta on huomattava (ks. myös Boyd & Fulk 1996, 4; Dess & Beard 1984, 54–55).

”In environments characterized by complex-dynamic dimensions where a large number of changing factors differ from one another, uncertainty is predicted to be high.” (Duncan 1972, 320)

Dynamiikan asteella voidaan viitata myös toimialan uudenaikaistumiseen. Uudenaikaistumista kuvaa esimerkiksi uusien teknologioiden leviäminen toimialalla. IMP Groupin (1982, 20) mukaan dynaaminen ympäristö vaikuttaa kahdella vastakkaisella tavalla organisaatioiden väliseen suhteeseen. Yhtäältä osapuolet pyrkivät läheiseen vaihdantasuhteeseen kyetäkseen ennakoimaan vastapuolen käyttäytymistä, mutta toisaalta osapuolet haluvat välttää dynaamisessa ympäristössä liiallista sitoutumista.

Toimintaympäristön kansainvälisyys vaikuttaa osaltaan organisaatioiden välisiin suhteisiin. IMP Groupin (1982, 20) mukaan ympäristön kansainvälistyminen lisää halukkuutta luoda kansainvälisiä vaihdantasuhteita. Ympäristön kansainvälistyminen merkitseekin usein toimintaympäristön heterogenisoitumista. Tästä on hyvänä esimerkkinä Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995. EU-jäsenyyden myötä Suomeen onkin tullut useita uusia monikansallisia yrityksiä, joiden tarjomat tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan muutoinkin kuin hinnan osalta.

Organisaation asema markkinointikanavassa ja organisaation asema toisiin organisaatioihin nähden vaikuttavat merkittävältä osin organisaatioiden välisiin suhteisiin (esim. Achrol ym 1983, 63). IMP Group (1982, 20) painottaa erityisesti sitä, että suhteen osapuolten on kyettävä näkemään myös muut toimijat markkinointikanavassa. Markkinointikanavaan kuulukin usein toimijoita (esim. raaka-ainetoimittajia), jotka vaikuttavat vaihdannan toteutumiseen, vaikka ne eivät olisikaan suoraan tekemisissä vaihdannan osapuolten kanssa (ks. myös Malinen 1998, 175).

Organisaation asema markkinointikanavassa vaikuttaa organisaation kykyyn vaikuttaa toisen organisaation käyttäytymiseen.³³ Vaihdantasuhteiden

³³ Mannermaa (1980, 149) jakaa vaikutusmahdollisuudet autonomiseen, yhdistettyyn ja keskitettyyn kontrolliin.

kehittymisen kannalta on tärkeää ymmärtää, kenellä markkinointikanavassa on kanavajohtajan asema. Mannermaan (1980, 152) mukaan potentiaalisia kanavajohtajia ovat kaikki kanavan jäsenet. Kanavajohtajan olemassaolo on selvää keskitetyn kontrollin tapauksessa, mutta se on myös mahdollista yhdistetyssä kontrollissa. Tämänkaltaisessa tilanteessa kanavajohtajuuden olemassaolo perustuu kanavaan kuuluvien organisaatioiden välisten riippuvuussuhteiden epäsymmetrisyyteen. Mannermaan (1980, 150) mukaan ei ole kuitenkaan mitään yleisesti hyväksyttyä rajaa sille, kuinka epäsymmetrisiä riippuvuussuhteiden tulisi olla, jotta voitaisiin käyttää kanavajohtajanimitystä (ks. vallasta ja asemasta markkinointikanavassa esim. El-Ansary & Stern 1972; Stern & Reve 1980).

Sosiaalisella systeemillä tarkoitetaan tavallisimmin valtiovaltaa ja sen roolia (IMP Group 1982, 21). Esimerkiksi valtiovallan säätämät lait ja asetukset tuovat usein varmuutta organisaatioiden liiketoimintaan. Toivosen (2000, 81) mukaan laki onkin eräs keino, jolla luottamuksen pettäminen suhteessa voidaan tehdä vähemmän vahingolliseksi.

”Laki on institutionaalinen turvaverkko, joka vahvistaa yleisesti hyväksytyjä liike-elämän teknisiä normeja ja sosiaalisia standardeja.” (Toivonen 2000, 81)

Valtiovalta voi myös useilla muilla keinoilla vaikuttaa organisaatioiden välisen vaihdannan toteutumiseen (esim. Mittilä 2000, 95). Esimerkiksi verotukselliset toimenpiteet voivat vaikuttaa merkittävältä osin organisaatioiden toiminnan jatkuvuuteen tulevaisuudessa. Sosiaaliseen systeemiin liittyvät myös yleiset toimialan uskomukset, arvot ja normit.

2.2.3.2 Vaihdantasuhteen osapuolet

Vaihdantasuhteen osapuolina ovat tavallisimmin kaksi taloudellista menestystä tavoittelevaa organisaatiota (Hunt & Morgan 1995, 6) (ks. vaihdantakohtaisista tavoitteista tarkemmin Möller & Wilson 1995a, 36–40). Vaihdantasuhteessa on mukana aina vähintään yksi henkilö kummastakin organisaatiosta (Ford ym. 1997, 57; IMP Group 1982, 19). Suhteet eivät ole siis persoonattomia vaan suhde toteutuu aina ihmisten välityksellä. Suuremmissa organisaatioissa vaihdantasuhteessa on usein mukana useita henkilöitä tai mahdollisesti useita ryhmiä (Jancic & Zabkar 2002, 662–663). Yleisesti ottaen organisaatioiden koko, rakenteet ja omaksutut strategiat vaikuttavat vaihdannan toteutumiseen (IMP Group 1982, 19).

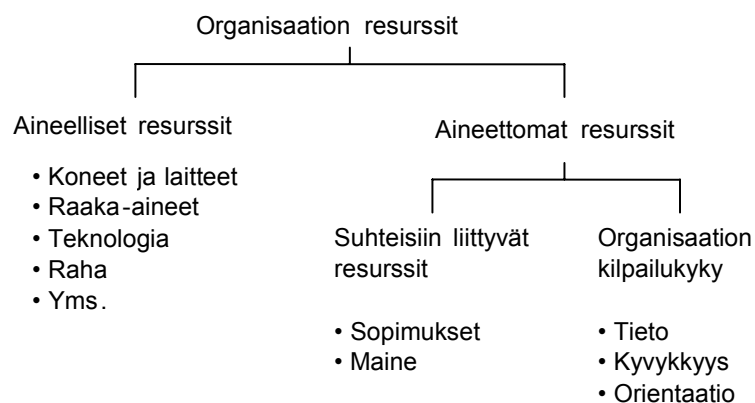
Vaihdantasuhteen osapuolia kuvattaessa kiinnitetään tavallisesti huomiota organisaatioiden hallitsemiin resursseihin. Resurssien merkitys vaihdantasuhteen kehittymisen kannalta on merkittävä. Vaihdantasuhteen olemassaolon perusedellytys on se, että osapuolilla on toisiaan täydentävät resurssit ja vaihdantatarpeet (Halinen 1995, 155; Möller & Wilson 1995a, 36).

Halisen (1995, 156) mukaan osapuolten on oltava myös henkilötasolla tietoisia toistensa tarpeista ja resursseista. Edelleen, mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan suhteen vastapuolelle hyvin ainutlaatuisia, vaikeasti korvattavissa olevia resursseja, on sillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioiden kulkuun sen haluamalla tavalla (Heide & John 1988, 21–22; ks. myös Hunt & Morgan 1995, 7).

Vastapuolen tarjoamien resurssien tärkeys määräytyy yhtäältä sen perusteella, (a) miten suurta osaa vastapuolen resurssit näyttelevät organisaation ostoista tai myynneistä ja toisaalta sen perusteella, (b) miten kriittisiä vastapuolen resurssit ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Pfeffer & Salancik 1978, 46; ks. myös Heide & John 1988, 23).

“There are two dimensions to the importance of a resource exchange - the relative magnitude of the exchange and the criticality of the resources. These two dimensions are not completely independent. The relative magnitude of an exchange as a determinant of the importance of the resource is measurable by assessing the proportion of total inputs or the proportion of total outputs accounted for by the exchange. [...] Criticality measures the ability of the organization to continue functioning in the absence of the resource or in the absence of the market for the output.” (Pfeffer ja Salancik 1978, 46)

Organisaatioiden resursseista voidaan erottaa aineelliset ja aineettomat resurssit (De Wit & Meyer 1998, 336). Usein juuri aineettomat resurssit tuottavat organisaatioille kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin (Koponen ym. 2003, 45). (ks. kuvio 7.)



Kuvio 7 Organisaatioiden resurssien jako aineellisiin ja aineettomiin resursseihin (De Wit & Meyer 1998, 336)

Tavallisimmin organisaatioiden aineellisiksi resursseiksi määritellään organisaatioiden käytettävissä olevat rakennukset, koneet ja laitteet, raaka-aineet, valmiit tuotteet yms. IMP-tutkimusryhmä nostaa osapuolten teknologiset järjestelmät erääksi hyvin tärkeäksi vaihdantasuhteen syntyyn ja kehitykseen vaikuttavaksi resurssiksi (IMP Group 1982, 18–17). Eräs hyvin keskeinen aineellinen resurssi on organisaation taloudelliset resurssit.

Organisaation aineettomat resurssit De Wit ja Meyer (1998, 336) jakavat (a) suhteisiin liittyviin resursseihin ja (b) organisaation kilpailukykyyn liittyviin resursseihin.

Suhteisiin liittyvät resurssit kuvaavat De Wit ja Meyerin (1998, 336–337) mukaan organisaation tekemiä sopimuksia muiden toimijoiden kanssa (vrt. Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 63–63). Mannermaa (1980, 168) tiivistää, että sopimuksen tekeminen merkitsee sovitun työnjaon ja yhteistoiminnassa noudatettavien pelisääntöjen kirjaamista. Sopimuksilla pyritäänkin vahvistamaan toisen osapuolen suoriutuminen sille kuuluvasta tehtävästä (Lusch & Brown 1996, 23; Paulin ym. 1997, 437).

”Contracts will undoubtedly influence behavior. Clearly, an explicit contract formally states how parties to the contract should behave over time. Similarly, normative contracts suggest that group members are expected to follow certain patterns of behavior.” (Lusch & Brown 1996, 23)

Sopimusten toimintaa ohjaava vaikutus perustuu lähtökohtaisesti osapuolten tehtäväalueisiin liittyvien oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelemiseen.³⁴ Sopimuksissa tavallisesti määritellään myös kannustimia, jotka palkitsevat asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Sopimuksissa voi olla myös elementtejä, jotka rankaisevat laiminlyönnin sattuessa. (Grandori & Soda 1995, 196; Lusch & Brown 1996, 20–21; Stump & Heide 1996, 432.)

Epävarmuuden kasvaessa sopimuksista on yhä vaikeampi tehdä täydellisiä niiden laadintahetkellä koko niiden vaikutusaikaansa ajatellen³⁵ (Mitronen 2002, 39; Ganesan 1994, 3; Iyer & Villas-Boas 2003, 81).

”Economist have extensively analyzed the effects of uncertainty on the level of formalization and typology of contracts applied. Williamson [...] has shown that a growth in the number of possible changes in the state of the world affecting an economic relation can be managed to a certain extent by extending, enriching and complicating the use of formal contingent claim contracts enforced by law and judiciary authorities. As information processing capacities become no longer sufficient to predict not only the probabilities of the possible relevant events but also what they might be, a complete contingent contract can no longer be written.” (Grandori 1997, 904–905)

Williamson (1985) tarkastelee sopimusmuodon valintaa tarkemmin vaihdantaan tehtyjen investointien ja vaihdannan tiheyden perusteella taulukon

³⁴ Sopimukset voivat olla muodoltaan hyvin erilaisia. Lusch ja Brown (1996, 20) katsovat, että sopimukset eroavat toisistaan yksityiskohtaisuuden (explicitness), muodollisuuden (hardness) ja konkreettisuuden (concreteness) perusteella. Painotettakoon, että itse sopimuksen ei kuitenkaan tarvitse olla välttämättä edes kirjoitettu. Standardimuotoisessa sopimuksessa sovittavat asiat rajoittuvat periaatteessa hintaan, määrään, laatuun ja toimitusehtoihin. Mölleriä ja Wilsonia (1995a, 43) mukaillen tarkemmin määriteltävät asiat voivat liittyä itse vaihdannan toteuttamiseen, tulosten mittaamiseen, voittojen ja tappioiden jakamiseen, erimielisyyksien ratkaisutapoihin ja siihen, miten osapuolet reagoivat toimintaympäristön muutoksiin (ks. myös Cannon ym. 2000; Heide 1994, 76; Ring & Van de Ven 1992, 493).

³⁵ Stump ja Heide (1996, 431) painottavatkin, että sopimuksia joudutaan täydentämään tyypillisesti (ex post) valvonnalla. Noordewier ym. (1990, 82) puolestaan katsovat, että epävarmuuden kasvaessa tarve sopeutustoimenpiteisiin kasvaa (ks myös Heide 1994, 73; Sadeh ym. 2000). Muodollinen ja tarkasti määritelty sopimus saattaa vaikeuttaa tai jopa estää osapuolia mukautumasta uusiin, odottamattomiin tilanteisiin (Noordewier ym. 1990, 84).

3 mukaisesti. Williamson katsoo, että vaihdannan tiheyden kasvu ja vaihdantaan tehdyt investoinnit aiheuttavat muutospainetta klassisen sopimusoikeuden mukaisiin standardisopimuksiin. Mikäli vaihdantaan tehdyt investoinnit ovat erityisiä ja vaihdanta on jatkuvaa, sopimustekniset ongelmat saattavat tulla niin huomattaviksi, että vaihdanta kannattaa Williamsonin mukaan organisoida tapahtuvaksi hierarkiassa.

Taulukko 3 Sopimusvaihtoehdot (Williamson 1985, 79)

Vaihdantaan tehtyjen investointien luonne			
Vaihdannan tiheys	Ei merkittäviä Investointeja	Sekalaiset Investoinnit	Erietyiset Investoinnit
Satunnainen	Klassinen sopimusoikeus	Uusklassinen sopimusoikeus	Uusklassinen sopimusoikeus
Jatkuva	Klassinen sopimusoikeus	Yhteistyö-sopimukset	Hierarkia

Useat tutkijat ovat nostaneet organisaation hyvän maineen hyvin tärkeäksi suhteisiin liittyväksi resurssiksi. Vaihdantasuhteiden katsotaankin perustuvan luottamuksen lisäksi hyvään maineeseen. Myös Halinen (1994, 54) korostaa organisaation maineen ja tunnettuuden merkitystä suhteen aloittamiseen liittyvän epävarmuuden vähentäjänä.

De Wit ja Meyer (1998, 337) katsovat organisaation kilpailukyvyn rakentuvan tiedon, kyvykkyyden ja orientaation varaan.³⁶

Käsitteet tieto ja informaatio sekoitetaan helposti. Suomen kielen arkikielessä eikä aina sanakirjoissakaan tehdä eroa tiedon ja informaation välillä. Sen sijaan liiketaloustieteissä alkaa vakiintua käytäntö, jonka mukaan informaatio on luonteeltaan yleistä tietoa, jolla ei ole kognitiivista merkitystä, kun taas tiedon katsotaan olevan sidoksissa asiayhteyteensä ja se on suhteellista.

”Knowledge can be defined as the whole of rules (know-how, know-what, know-where and know when) and insights (know-why) that can be extracted from, and help make sense of, information. In other words, knowledges flows from, and influences, the interpretation of information.” (De Wit & Meyer 1998, 337)

Informaatio on ikään kuin yksilön ajattelun raaka-ainetta.³⁷ Yksilön omista ominaisuuksista ja aiemmasta kokemuksesta ja tietämyksestä riippuu sitten se,

³⁶Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001, 65) katsovat kilpailussa menestymisen perustuvan liikkeenjohdon kyvyille innovatiivisesti kehittää ja laajentaa yrityksen resurssipohjaa, kyvykkyyksiä ja osaamisalueita. Hyvönen (1990, 86) puolestaan korostaa, että yrityksen paremmuus kilpailijoihin nähden voi perustua joko kustannusjohtajuuteen tai erilaistamiseen.

³⁷Informaatiolähteenä voi Salmista (2000, 49) mukailen toimia ihminen, esine, jokin aistein havaittu tapahtuma suhteen kontekstissa tai yksilön omassa tajunnassa tapahtuva intuitiivinen oivallus, jossa yksilö yhdistää uudella tavalla tajunnassaan olevia tietoja.

minkälaisen merkityksen hän antaa vastaanottamalleen informaatiolle ja minkälaiseksi tiedoksi se hänen tajunnallisuudessaan muuttuu (ks. esim. Salminen 2000, 50).

Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001, 34) mukaan informaatio jalostuessaan tiedoksi mahdollistaa sellaisten kyvykkyyksien muodostumisen, joille järkevä, tiettyyn tavoitteeseen tähtäävä toiminta voi perustua.

Yksilötasolla havaittu ja tulkittu informaatio siirtyy sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ryhmä- ja organisaatiotasolle, jossa se sitten ilmenee yhteisinä uskomuksina, arvoina ja normeina. Uskomukset ovat organisaatiossa omaksuttuja käsityksiä, ajatuksia tajunnan suhteen ulkoisesta todellisuudesta (esim. Pihlanto 1995, 34–35; Järvenpää 2002, 73–79). Arvot ovat toimintaa ohjaavia varsin pysyviä päämääriä (Panula 1999, 134). Normit ovat yksilöiden sisäistämiä toimintaa ohjaavia käyttäytymissääntöjä (Sulkunen 1998, 79–81). Vaihdatut tutkimuksissa erotetaan tyypillisesti toisistaan opportunistin normi ja vastavuoroisuuden normi (Heide & John 1992, 34; Paulin ym. 1997, 438). Opportunistin normin mukaisessa vaihdannassa vaihdantaa koskevat päätökset tehdään omia itsekkeitä tavoitteita silmällä pitäen (Heide & John 1992, 34). Vastavuoroisuuden normin mukaisessa vaihdannassa osapuolten tavoitteet ovat ainakin jossain määrin yhteneviä ja osapuolet pyrkivät löytämään molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. (Brown ym. 2000, 53–54.)

Organisaation kyvykkyys liittyy läheisesti organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin. Kyvykkyydellä viitataan usein yksilöiden ammattitaitoon ja työhön liittyvään kokemukseen (Halinen 1994, 55).

”[...] capabilities are complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets.” (Day 1994, 38)

Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001, 65) määrittelevätkin kyvykkyyden toimintamalliksi, joka hyväksikäyttää saatavilla olevia resursseja tuotteiden tai palvelujen tuottamisessa ja toimittamisessa asiakkaille (vrt. De Wit & Meyer 1998, 337; Rosenbröijer 1998, 34–38). Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001) edelleen jatkavat toteamalla, että kompetenssi on päällekkäinen kyvykkyyden kanssa, joskin kompetenssi tulee nähdä selkeästi strategisempänä, pidemmällä aikavälillä kehittyvänä liikkeenjohdon ilmiönä kuin kyvykkyys (ks. myös Prahalad & Hamel 1990). Alajoutsijärvi (1996) katsoo, että organisaatiot voivat olla kiinnostuneita toistensa kapea-alaisesta kyvykkyysvalikoimasta tai laaja-alaisesta kyvykkyysvalikoimasta. Tämä puolestaan vaikuttaa olennaisilta osin siihen, miten pitkälle vuorovaikutus osapuolten välillä kehittyy.

Orientaatio kuvaa totunnaista toimintatapaa. Totunnaistuminen tarkoittaa toimimista vuorovaikutustilanteessa samalla tavalla kuin toimija on aikaisemmin toiminut samanlaisessa tilanteessa (Panula 1999, 131). Orientaation voidaan olettaa heijastelevan organisaatiossa omaksuttuja

käyttäytymissääntöjä. Toivonen (2000, 41) toteakin, että toiminta totunnaistuu ja saa tietyn muodon, koska toimijat kokevat normatiivisen paineen sitä edellyttävän heiltä. Eli toimiessaan normien mukaisesti toiminta myös totunnaistuu. Totunnaistunutta toimintaa voidaan kutsua orientaatioksi (käyttäytymistäipumukseksi). Totunnaistunut toiminta ohjaa normin tavoin käyttäytymistä aktuaalisissa tilanteissa. (Panula 1999, 129–131.)

2.2.3.3 Vaihdamman kohde

Vaihdamman kohteena on tavallisimmin jokin sellainen resurssi, jota organisaatio tarvitsee pyrkiessään asettamiinsa päämääriin, mutta jota se ei hallitse. Tällainen resurssi voi olla esimerkiksi jokin ainutlaatuinen osaaminen, jolla on arvoa organisaatiolle.

Campbell (1985, 38) on tunnistanut kolme vaihdaman kohteeseen liittyvää tekijää, jotka osaltaan määrittelevät sen, millaiseen vaihdantasuhteeseen osapuolet hakeutuvat. Nämä tekijät ovat vaihdaman tiheys, investoinneista aiheutuvat vaihtokustannukset ja vaihdaman kohteen monimutkaisuus.

”Where the transaction occurs frequently, the relationships are likely to be more interdependent. [...] The higher the switching costs, the greater the specific investments which each party has made in the relationship. [...] In general, the higher the switching costs, the greater the tendency for cooperative or command strategies to be used. [...] In general, more complex the product, the more interdependent the buyer-seller relationships.” (Campbell 1985, 38)

Harvoin vaihdettavan standardituotteen tai -palvelun vaihdaman ohjaus voidaan siis organisoida markkinaohjausjärjestelmän mukaisesti, kun taas monimutkaisen, usein vaihdettavan sekä investointeja vaativan erikoistuotteen tai -palvelun ohjaus vaatii Campbellin (1985) mukaan joko yhteistyö- tai käskytyssuuntautunutta suhdestrategiaa. (ks. myös Hallén ym. 1991.)

2.3 Vaihdamantasuhteen muutos

Vaihdamantasuhde ei ole staattinen ilmiö, vaan on alttiina erilaisille muutoksille (Easton 1997, 118; Ford ym. 1998, 19–20; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 74). Muutos on siirtymä asiantilasta toiseen. Se on tapahtumista, jossa jokin asia tai ilmiö alkaa ja päättyy tai jokin, joka on tapahtunut tietyllä tavalla, alkaa tapahtua jollakin toisella tavalla (Partanen 2001, 22).

Alajoutsijärven (1996, 86) mukaan muutos suhteessa tulee aina lopulta näkyviin osapuolten käyttäytymisessä tai toiminnassa vuorovaikutus-tilanteissa. Toiminnan muutokset, jotka ovat systemaattisia ja luonteeltaan pysyviä, ovat erityisen mielenkiintoisia. Sillä jos muutokset ovat

systemaattisia, ei kyse ole totunnaisesta poikkeamisesta, vaan muuttuneesta tottumuksesta. (Panula 1997, 217; Van de Ven & Poole 1995, 512.)

”Monet empiiriset havainnot paljastavat, että organisaatioiden välisiin suhteisiin muodostuu totunnaistumisen seurauksena vallitsevia käytäntöjä ja rutiineja, eli niiden sanotaan institutioituvan. Niistä tulee tällä tavoin vakiintuneita ja itsestäänselviä käytäntöjä. Tämä avaa uusia näkökulmia suhteiden muutoksen tutkimiselle. Muutoksia voi ja pitääkin tarkastella organisaatioiden välisten suhteiden institutionalisoitujen käytäntöjen muutoksena.” (Toivonen 2000, 13)

Edellä kuvatun kaltainen toiminnan muutos on aina sidoksissa toimintaa ohjaaviin käyttäytymissäntöihin ja päämääriin sekä käsityksiin todellisuuden objekteista ja tapahtumista (vrt. Halinen ym. 1999, 784). Toiminnan voidaan olettaa vaihtuvan toiseksi vasta, kun sitä tukevat uskomukset, arvot ja normit eli merkitysrakenteet muuttuvat (ks. tästä esim. Järvenpää 2002, 73–79; Salminen 2000, 58–59). Vaihdantasuhteen muutos tapahtuukin kahdella toisiinsa kytkeytyvällä alueella: (a) merkitysrakenteiden tasolla ja (b) toiminnan tasolla (Partanen 2001, 94–95). Partanen (2001, 94) mukaan muutokset merkitysrakenteissa ovat muutoksia organisaation jäsenten yhteisissä todellisuuskäsityksissä, arvoissa ja normeissa. Mikäli merkitysrakenteet eivät muutu, toiminnassa ilmenevät muutokset ovat hetkellisiä tai voimakkaan tilannekohtaisia (esim. Partanen 2001). Toiminnan systemaattinen muutos edellyttää siis nykyisten, käyttäytymistä ylläpitävien, organisaation jäsenten yhdessä muodostamien, hyvinkin pysyvien merkitysrakenteiden muuttumista.

Tajunnalliset merkitysrakenteet muuttuvat uuden informaation tai yksilöiden tajunnassa intuitiivisesti syntyneen uuden tiedon vaikutuksesta (Salminen 2000, 58–59; ks. myös Pihlanto 1995, 26–27). Olennaista tajunnallisten merkitysrakenteiden muuttumisessa on yksilötasolla tapahtuva havaitseminen ja tulkinta (esim. Järvenpää 2002, 79). On kuitenkin huomattava, että koska toimintaa ohjaavat merkitysrakenteet ovat yksilöiden yhteisiä ja tieto on levinnyt ryhmä- ja organisaatiotasolle, niin merkitysrakenteet eivät välttämättä muutu kovinkaan helposti. Onkin mahdollista, että yksilön oma tietämys voi muuttua uuden informaation vaikutuksesta, mutta tämä ei kuitenkaan välttämättä näy ryhmä- tai organisaatiotasolla valitsemissa käsityksissä. (esim. Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 35–40.)

2.3.1 Kriittiset tapahtumat

Vaihdantasuhteen muutoksia selitetään tyypillisesti suhteen sisältä tai sen kontekstista nousevilla kriittisillä tapahtumilla (Halinen 1994, 304–309; Halinen ym. 1999, 786–787). Halisen (1995, 159) mukaan kriittisenä tapahtumaa voidaan pitää silloin, kun se edistää ratkaisevasti vaihdantasuhteen

kehitystä tai vastaavasti lamaannuttaa sen kehityksen. Tässä tutkimuksessa kriittisenä tapahtumaa pidetään silloin, kun se muuttaa olemassa olevia tajunnallisia merkitysrakenteita. Kriittisenä tapahtumana toimii usein jokin merkittävä muutos osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa tai suhteen kontekstissa (esim. Easton 1997, 108; Halinen ym. 1999, 787; Olkkonen 2002, 49). (ks. kriittisistä tapahtumista myös Bitner, Booms & Stanfield-Tetreault 1990 ja Bitner, Booms & Mohr 1994.)

”Events may arise from different levels of a relationship’s context or from the inter-firm interaction itself. Events may thus be related to the interacting companies, may be caused by other actors in the companies’ task environment or by some major phenomenon in the macro environment. Exchange processes or specific interaction episodes also form events in agency-client relationships.” (Halinen 1994, 82)

Osa suhdetta muuttavista kriittisistä tapahtumista voi ilmetä ilman yksilöiden aktiivista osuutta asiaan, kun taas osa tapahtumista voi olla yksilöiden tarkoituksellisesti tuottamia (Halinen ym. 1999, 787).

Halinen (1994, 304) jakaa kriittiset tapahtumat tapahtumiin, jotka joko (a) vauhdittavat suhteen kehitystä tai (b) johtavat suhteen kriittisen uudelleenarviointiin. Halisen mukaan suhteen kehitystä vauhdittavat tapahtumat ovat tapahtumia, joiden vaikutuksesta osapuolten välinen resurssien vaihdannan intensiteetti kasvaa, sopeutustoimenpiteet lisääntyvät, osapuolten tyytyväisyys lisääntyy ja suhdesidokset vahvistuvat. Sen sijaan tapahtumat, joiden vaikutuksesta osapuolten välinen resurssien vaihdannan intensiteetti laskee, sopeutustoimenpiteet vähenevät, osapuolten tyytymättömyys lisääntyy ja suhdesidokset heikkenevät, ovat suhteen kriittiseen uudelleen arviointiin johtavia tapahtumia.

Halisen (1994) mukaan kaikki kriittiset tapahtumat vaikuttavat ainakin jossain määrin organisaatioiden vaihdantatarpeiden ja resurssien komplementaarisuuteen.

”Events have critical consequences for the development of relationships because they affect the prerequisites of these relationships and entail new requirements for the complementarity of needs and resources in particular.” (Halinen 1994, 308)

Vaihdantasuhteen sisäisenä kriittisenä tapahtumana pidetään tyypillisimmin tyytyväisyyttä koettuihin tuloksiin. Tyytyväisyys koettuihin tuloksiin määrittääkin olennaisilta osin sen, mihin suuntaan vaihdantasuhde kehittyy (Selnes 1998, 307). Jos organisaatiot kokevat tulosten vastaavan asetettuja tavoitteita, niin on todennäköistä, että suhdetta jatketaan ilman suuria muutoksia. Muutos vaihdantasuhteessa onkin useimmiten seurausta siitä, että organisaatiot kokevat tyytymättömyyttä nykyiseen olotilaan. Organisaatioiden kokema tyytymättömyys saattaa jopa johtaa vaihdantasuhteen päättymiseen. (ks. esim. Anderson & Narus 1990, 46.) Tyytymättömyys voi olla joko yksipuolista tai molemminpuolista. Suhteen sisäisenä kriittisenä tapahtumana pidetään usein myös tavoitteiden erisuuntaisuutta. Tavoitteiden erilaisuus

onkin merkittävä konfliktien aiheuttaja vaihdantasuhteissa (esim. Mannermaa 1980, 90).

Osapuolet tarkkailevat jatkuvasti myös vaihdantasuhteen kontekstissa ilmeneviä muutoksia. Vaihdantasuhteen muutosta ei voidakaan erottaa vaihdantasuhteen kontekstista. Suhteen kontekstista voi nousta suhdetta muuttavia kriittisiä tapahtumia (esim. Alajoutsijärvi & Eriksson 1998, 15; Mittilä 2000, 88–89). On myös huomattava, että vaihdantasuhteen sisältä tai kontekstista nousevien tapahtumien vaikutus vaihdantasuhteeseen on riippuvainen suhteen sen hetkisestä kehitysvaiheesta (Alajoutsijärvi 1996, 63; Halinen 1994, 308).

2.3.2 Kehityssyklit

Vaihdantasuhteet ovat siis tavallisesti melko stabiileja eli pysyviä mutta eivät kuitenkaan staattisia (Gadde & Mattsson 1987, 29). Vaihdantasuhteet muuttuvat vähitellen suhteen sisäisten tai sen kontekstissa ilmenevien kriittisten tapahtumien myötä, mutta ovat silti melko kestäviä (Alajoutsijärvi 1996, 37; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 74).

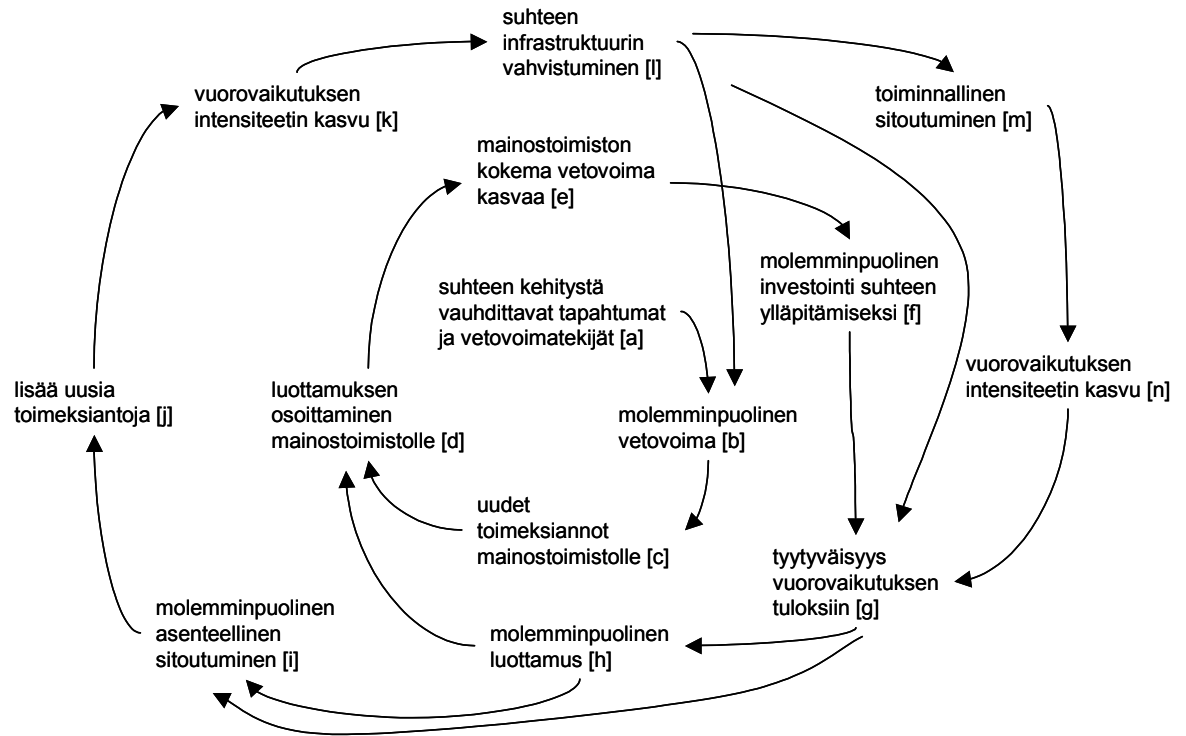
Erilaiset kriittiset tapahtumat voivat laukaista vaihdantasuhteessa erilaisia suhteen sisältötekijästä toiseen kulkevia vaikutussuhteita ja näiden vaikutusketjujen muodostamia kehityssyklejä (Van de Ven & Poole 1995, 512). Kehityssyklit ovat useimmiten moniselitteisiä ja mutkikkaita vaikutussuhteita, joiden tunnistaminen empiirisesti on äärettömän vaikeaa. Yksinkertaisimmillaan tällä voidaan tarkoittaa sitä, että A aiheuttaa B:n tai A ainakin vaikuttaa voimakkaammin B:hen kuin B A:han. B voi puolestaan vaikuttaa C:hen ja niin edelleen. Halinen (1994, 316) määrittelee kehityssyklit toisiinsa kytkeytyneiksi tapahtumien sarjoiksi, sarjoiksi, joille on tunnistettavissa ajalliset ja loogiset vaikutussuhteet.

”[...] cycles of development are formed from chains of temporal and logical influence relationships between the content elements of agency-client relationships.” (Halinen 1994, 316)

Alajoutsijärvi (1996, 205) kuitenkin korostaa sitä, että vaikutussuhteet ovat useimmiten kehämäisiä kausaalisuuksia, ei lineaarisia. Tällä hän haluaa alleviivata sitä, että tapahtumilla on usein resiprokaalinen suhde. Millekään tapahtumalle tai tekijälle ei voida siis antaa ensisijaista asemaa. On lisäksi huomattava, että vaikutussuhteella voidaan tarkoittaa myös intentionaalista kausaalisuutta. Tällöin vaikutussuhdetta tarkastellessa kiinnitetään huomiota niihin tavoitteisiin ja päämääriin, joita toiminnalla tavoitellaan (Van de Ven & Poole 1995, 516).

Halinen (1994, 316–321) on erottanut kolme erilaista suhteen kehityssykliä; kasvu-, lasku- ja ylläpitosyklejä. Yleisesti ottaen Halinen tarkoittaa

kasvusyklillä sellaista tapahtumien sarjaa, jonka vaikutuksesta suhteen rakenne vahvistuu. Laskusykli tarkoittaa puolestaan päinvastaista tapahtumien sarjaa, jonka vaikutuksesta suhteen rakenne heikkenee. Ylläpitosykli nimensä mukaisesti ylläpitää vaihdantasuhteen sen hetkistä rakennetta. Kuviossa 8 Halinen pyrkii havainnollistamaan mainostoimiston asiakassuhteen kasvusykliä.



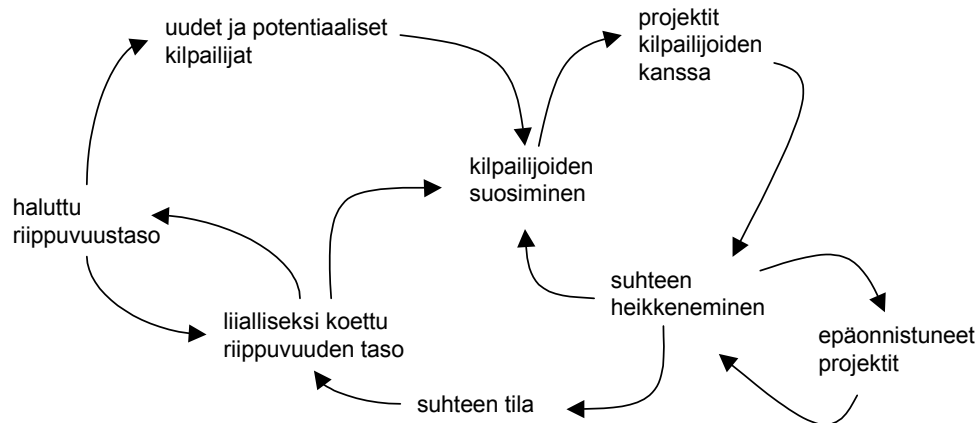
Kuvio 8 Mainostoimiston asiakassuhteen kasvusykli (Halinen 1994, 317)

Kuviossa 8 kuvattua mainostoimiston asiakassuhteen kasvusykliä Halinen (1995, 160) kuvaa seuraavasti (ks. myös Halinen 1994, 316–317):

”Kasvusyklille oli tyypillistä se, että jokin suhteen kehitystä vauhdittava kriittinen tapahtuma, esimerkiksi erityisen onnistunut toimeksianto vahvisti yritysten toisiaan kohtaan tuntemaa vetovoimaa. Sen seurauksena yritykset olivat valmiita investoimaan suhteeseen, mikä lisäsi toimeksiantojen onnistumisen todennäköisyyttä ja tyytyväisyyttä suhteesta ja vahvisti myös suhteen infrastruktuuria. Onnistuneet toimeksiannot ja vahva infrastruktuuri puolestaan edistivät suhdeseidosten eli vetovoiman, luottamuksen ja sitoutuneisuuden vahvistumista. Luottamuksellisessa ja sitoutuneessa suhteessa vuorovaikutus tiivistyi entisestään, asiakas oli halukas antamaan uusia toimeksiantoja ja toimisto oli valmis paneutumaan asiakkaan ongelmiin aiempaakin paremmin.” (Halinen 1995, 160)

Alajoutsijärvi (1996, 207–217) on puolestaan tunnistanut hyvin pitkissä paperitehtaan ja koneenrakentajan suhteiden kehityksessä kaksi sisäkkäistä kehityssykliä, jotka ovat suhteen kehityksen pitkä sykli ja projektisykli. Suhteen kehityksen pitkäsykli syntyy vuosia tai jopa vuosikymmeniä kestävästä makro- ja verkostotason muutoksista sekä suhteen sisällä

tapahtuneiden projektien onnistuneisuudesta. Projektisyklit kuvaavat puolestaan ajallisesti huomattavasti lyheämmän projektin kehityssykliä. Sekä suhteen kehityksen pitkän syklin että projektisyklin Alajoutsijärvi (1996) jakaa vielä heikentymissykleihin ja vahvistumissykleihin. Kuvio 9 kuvaa paperitehtaan ja koneenrakentajan pitkän syklin heikentymiskehitystä (Alajoutsijärvi 1996, 212).



Kuvio 9 Paperitehtaan ja koneenrakentajan suhteen pitkän syklin heikentymiskehitys (Alajoutsijärvi 1996, 212)

Alajoutsijärvi (1996, 212) kuvaa paperitehtaan ja koneenrakentajan välisen suhteen pitkän syklin heikentymiskehitystä seuraavasti:

”Heikentymiskehityksen aloittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi liialliseksi koettu riippuvuus koneenrakentajasta tai epäonnistuneet projektit. Suhteen heikentämistä vahvistavia kehiä ovat esimerkiksi epäonnistuneesta projektista johtunut suhteen heikkeneminen, joka puolestaan voi edesauttaa seuraavankin projektin epäonnistumista. Vastaavasti kilpailijoiden suosiminen voi johtaa projekteihin kilpailijoiden kanssa, mikä heikentää edelleen suhdetta ja lisää kilpailijoiden suosimista.” (Alajoutsijärvi 1996, 212)

Riippuen siis siitä, onko suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmenevä tapahtuma suhteen kehitystä vauhdittava tapahtuma vai onko kyseessä tapahtuma, joka johtaa vaihdantasuhteen kriittiseen uudelleenarviointiin, tapahtuma laukaisee suhteen sisältötekijästä toiseen kulkevia vaikutussuhteita ja näiden vaikutusketjujen muodostamia kehityssyklejä, jotka voidaan puolestaan jakaa kasvu-, lasku- ja ylläpitosykleihin.

Tapahtuma voi olla jopa niin voimakas, että suhde voi joko päättyä tai osapuolten välinen suhdetyyppi voi muuttua kokonaan toisenlaiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tapahtuma on niin kriittinen, että se ”tuhoaa” olemassa olevat vaihdantasuhteen rakenteet (vrt. Henders & Håkansson 1995, 149–150). Niiden tilalle työntyvät joko toisenlaiset, vaihtoehtoiset rakenteet tai vaihdantasuhde päättyy. Easton (1997, 118) kuitenkin painottaa, että vaihdantasuhteen revolutionaariset muutokset ovat harvinaisia.

2.3.3 Kehitysvaiheet

Kriittisten tapahtumien laukaisemia kehityssyklejä ei voida tarkastella irrallaan sen hetkisestä vaihdantasuhteen kehitysvaiheesta. Vaihdantasuhteen kehitysvaihe voi ehkäistä ja muokata tapahtumien vaikutuksia tai ylipäättään kanavoida niitä johonkin suuntaan. Pitkäaikainen vaihdantasuhde voi jopa toimia tapahtumien vaikutuksia vastustavana ”muurina”. Kehitysvaihe vaikuttaakin osaltaan siihen, millaisen kehityssyklin tapahtuma voi laukaista. Kehityssykli voi sitten joko ylläpitää sen hetkistä kehitysvaihetta tai siirtää suhdetta kehitysvaiheesta toiseen.

Eri suhdetutkijat ovat tunnistaneeet hyvin erilaisia vaihdantasuhteen kehitysvaiheita. Vaihdantasuhteen kehityskulusta onkin laadittu lukuisia suhteen kehityskuvausmalleja (ks. esim. Ford 1997a; Dwyer ym. 1987; Halinen 1994). Kehityskuvausmallit on tyypillisimmin jaettu näkökulmaltaan kahdenlaisiin malleihin: elinkaarimalleihin ja evolutionaarisiin malleihin. Elinkaariajatteluun nojautuvissa kehityskuvausmalleissa suhteen kehitys jaetaan erilaisiin kehitysvaiheisiin, jotka seuraavat suoraviivaisesti toinen toistaan. Elinkaariajatteluun pohjautuvissa kehityskuvausmalleissa suhteen oletetaan siirtyvän vaiheittain eteenpäin tietyn ennalta määritellyn kaavan mukaisesti (Halinen 1996, 52). Evolutionaariset suhteen kehityskuvausmallit pyrkivät kuvaamaan suhteen kehitystä ”aitona” prosessinomaisena kehityskulkuna. Evolutionaarisisa suhteen kehityskuvausmalleissa suhteen kehitystä ei nähdäkään kehityskulkuna, jossa suhde siirtyy ennalta määrätyn kaavan mukaan aina aloitusvaiheesta tiettyjen vaiheiden kautta lopetusvaiheeseen. Esimerkiksi Halinen (1994) tunnisti hyvin yksilöllisiä suhteiden kehityskulkuja, joissa suhteen kehitysvaiheiden järjestys ei ollut ennalta määritelty, vaan suhteet siirtyivät mille tahansa kehitysvaiheelle milloin tahansa. Halisen (1994, 315) mukaan jokaisen suhteen kehitys onkin yksilöllinen, koska suhteiden kehittämistä vastaavat hyvin erilaiset organisaatiot ja yksilöt niiden taustalla. Myös organisaatioiden omasta tahdosta riippumattomat tekijät ohjaavat suhteen kehitystä.

2.4 Yhteenveto tutkimuksen analyysikäsitteistä

Vaihdanta on markkinointitieteen polttopisteessä. Vaihdantaa voidaan kuvata, selittää, ennustaa ja tehdä ymmärrettäväksi usealla eri tavalla eri aspekteja painottaen. Markkinointitieteessä tavallisesti esitetään kahtiajako, jossa vaihdantaa tarkastellaan joko taloustieteisiin tai sosiologiaan nojautuen. Näiden taustoiltaan erilaisten lähestymistapojen yhteisenä tavoitteena on

kuitenkin ymmärtää ja selittää organisaatioiden välistä vaihdantaa ja tämän vaihdannan organisoimista ja ohjaamista asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti.

Taloustieteeseen nojautuvissa tutkimuksissa tehokkaimmiksi vaihdannan toteuttamismuodoiksi on perinteisesti nimetty markkinat ja hierarkiat. Markkinoilla osapuolet voivat neuvotella asioista hyvin vapaasti omista intresseistä käsin. Vaihdantaan liittyvän riskin kasvaessa osapuolilta vaaditaan erityisiä koordinoititoimenpiteitä ohjaamaan vaihdantaa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä koordinoititoimenpiteet ovat tavallisesti erilaisia sopimusjärjestelyjä, joilla pyritään osaltaan vahvistamaan toisen osapuolen suoriutuminen sille kuuluvasta tehtävästä (esim. Lusch & Brown 1996, 23). Tilanteessa, jossa vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus kasvaa, sopimusten tekeminen vaikeutuu. Korkean epävarmuuden vallitessa taloustieteen mukaan tehokkainta onkin organisoida vaihdanta tapahtuvaksi hierarkiassa. Hierarkiat tosin aikaansaavat tehottomuuden kustannuksia. Sekä markkinasuhteiden että hierarkioiden kritisoiminen onkin ollut viime vuosina laajaa. Tehokkaimmin toimivan vaihdannan hallintarakenteen on katsottu sijoittuvan markkinat-hierarkia-jatkumon väliin. Markkinoiden ja hierarkioiden välissä on laaja erilaisten vaihdantasuhteiden kirjo. Vaihdantasuhde voidaan määrittellä kahden organisaation väliseksi löyhäksi yhteenliittymäksi, jossa vaihdantaa ohjataan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden, luottamuksen ja vähemmän muodollisten sopimusjärjestelyiden avulla.

Taulukossa 4 esiteltävät analyysikäsitteet perustuvat edeltävään tekstiin, joka puolestaan perustuu pitkälti interaktiolähestymistapaan ja interaktiolähestymistapaa edustavan IMP-tutkimusryhmän tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty myös yhdistelemään käsitteitä muista tutkimustraditioista. Analyysikäsitteistön kuvaamisessa onkin lähtökohtana ollut tutkimuskohde ja tämän tutkimuskohteen ymmärtäminen mahdollisimman laaja-alaisesti eikä sitoutuminen tiukasti johonkin yksittäiseen lähestymistapaan. Vaihdantasuhteen muutoksen selittämistä on sivuttu lyhyesti jo tässä luvussa. Muutoksen selittämiseksi on esitetty päämääristä lähtevä taloustieteellinen selitystapa, jossa korostetaan vaihdannan tilanteellisuutta, ja toimintaa ohjaavista merkitysrakenteista lähtevä sosiologinen selitystapa, jossa korostetaan puolestaan vaihdannan pysyvyyttä. Interaktiolähestymistavan voidaan katsoa perustuvan enemmän tai vähemmän jälkimmäiseen selitystapaan. Muutoksen selittämistä ja selityspenusteita on kuitenkin käsitelty tyypillisesti suhdetutkimuksissa hyvin pintapuolisesti. Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin nostaa vaihdantasuhteen muutos ja tämän muutoksen selittäminen tarkemman

tarkastelun kohteeksi. Vaihdantasuhteen muutoksen selittämiseen pureudutaan tiukemmin luvussa 3.

Taulukko 4 Yhteenvedo tutkimuksen analyysikäsitteistä

Käsite	Käsitteen sisältö	Ks. tarkemmin käsitteestä ja sen sisällöstä
Arvot	Arvot ovat toimintaa ohjaavia päämääriä. Markkinataloudessa keskeisin toimintaa ohjaava arvopäämäärä on taloudellinen menestys.	Panula (1999, 132–135) Hunt & Morgan (1995, 6)
Epävarmuus	Epävarmuudella tarkoitetaan vaikeutta ennustaa tulevaisuutta. Perustuu informaation puutteellisuuteen tai sen epätodellisuuteen sekä yksilöiden kykyyn käsitellä keräämänsä informaatiota. Epävarmuuteen vaikuttaa myös osapuolten keskinäinen riippuvuus.	Achrol ym. (1983, 62) Boyd & Fulk (1996, 2) Duncan (1972, 317–318) Kreiser & Marino (2002, 896) Noordewier ym. (1990, 82) Pfeffer & Salancik (1978, 67) Shelley (1991, 38)
Hierarkia	Hierarkia on vaihdannan organisointitapa, jossa vaihdanta toteutetaan organisaation sisällä.	Williamson (1985, 78) Jarillo (1988, 34)
Konteksti	Kontekstilla tarkoitetaan tajunnan suhteen ulkoista, objektiivista todellisuutta, jota yksilöt tulkitsevat omista lähtökohdistaan käsin. Jaetaan toimintaympäristöön, vaihdantasuhteen osapuoliin ja vaihdannan kohteeseen.	Alajoutsijärvi & Eriksson (1998, 16) Duncan (1972, 314) Hellgren ym. (1993, 91–92) Campbell (1985, 40) Pettigrew (1998, 338)
Koordinointi	Koordinoinnin tehtävänä on ohjata vaihdantaa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Koordinointi sisältää suunnittelua, organisointia, valvontaa ja sopimuksia, joilla sovitaan osapuolten kesken vaihdannan toteuttamisesta.	Grandori (1997, 898) Heide (1994, 71) Möller & Wilson (1995a, 43)
Kriittinen tapahtuma	Kriittinen tapahtuma on tapahtuma, joka muuttaa olemassa olevia merkitysrakenteita. Kriittinen tapahtuma voi nousta suhteen sisältä tai sen kontekstista. Kriittinen tapahtuma toimii suhteen muutosvoimana.	Halinen ym. (1999, 786)
Luottamus	Luottamus on uskomus tai odotus siitä, että toinen osapuoli toimii rehellisesti ja hyväntahtoisesti. Perustana ovat menneisyyden tapahtumat, osapuolten selvittämät keskinäiset tavoitteet ja henkilökohtaiset suhteet.	Doney & Cannon (1997, 36) Mayer ym. (1995, 712) Selnes (1998, 317) Ring & Van de Ven (1992, 488) Morgan & Hunt (1994, 23)
Markkinat	Markkinat kuvaavat vapaata kilpailua, jossa päätökset tehdään puhtaasti hinnan ohjaamana.	Williamson (1985, 73–74) Jarillo (1988, 34)
Merkitysrakenne	Merkitysrakenteet ovat yksilöiden yksilöllisten ominaisuuksien mukaisesti tulkitsemää informaatiota. Ne ilmenevät yhteisinä uskomuksina, arvoina ja normeina. Merkitysrakenteet ovat luonteeltaan pysyviä mutta eivät muuttumattomia.	Sewell (1992, 27) Pettigrew (1998, 341) Pihlanto (1995, 25–27)

Muutos	Muutos on siirtymä asiantilasta toiseen. Vaihdamtasuhteessa muutos tapahtuu toiminnan ja merkitysrakenteiden tasolla.	Garud & Van de Ven (2002, 207) Partanen (2001, 22) Halinen ym. (1999, 784)
Normi	Normit ovat toimintaa ohjaavia käyttäytymissääntöjä.	Sulkunen (1998, 79–81) Heide & John (1992, 34) Söllner (1999, 220)
Opportunismi	Opportunismi on oman edun tavoittelua toisen osapuolen kustannuksella.	Williamson (1985, 47)
Resurssi	Resurssi on organisaation hallitsema voimavara, kuten raha tai osaaminen. Resursseista on erotettavissa aineelliset ja aineettomat resurssit.	Pfeffer & Salancik (1978)
Riippuvuus	Riippuvuussuhde syntyy tilanteessa, jossa toisella osapuolella on hallinnassaan jokin sellainen resurssi, jota toinen ei hallitse mutta tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi. Riippuvuuden suuruus perustuu resurssien kontrolloinnin keskittymiseen ja resurssien tärkeyteen. Riippuvuus voi olla yksipuolista tai molemminpuolista.	Heide & John (1988, 23) Pfeffer & Salancik (1978, 51)
Sopimus	Sopimuksissa määritellään toimintaa ohjaavat käyttäytymissäännöt arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sopimukset pyrkivät ensisijaisesti vahvistamaan toisen osapuolen suoriutumisen sille kuuluvasta tehtävästä.	Halinen (1994, 66) Heide (1994, 74) Lusch & Brown (1996, 20) Paulin ym. (1997, 437)
Tehokkuus	Tehokkuus ymmärretään tavallisesti kustannustehokkuutena (sisäinen tehokkuus). Kustannustehokkuuden lisäksi tehokkuus liittyy asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin sekä keinoihin niiden saavuttamiseksi (ulkoisen tehokkuus).	Jarillo (1988, 36) Milgrom & Roberts (1992, 28–29) Möller & Wilson (1995a, 38)
Transaktio-kustannus	Transaktiokustannus on vaihdannan organisoimisesta aiheutuva kustannus. Transaktiokustannukset ovat pääasiallisesti sopimuksellisia kustannuksia.	Williamson (1985, 20–22) Milgrom & Roberts (1992, 29)
Uskomukset (todellisuus-käsitykset)	Uskomukset ovat käsityksiä, tuntemuksia, oletuksia, ajatuksia ja johtopäätöksiä todellisuudesta ja sen objekteista.	Pihlanto (1995, 34–35)
Vaihdanta-prosessit	Vaihdantaprosessit ovat vaihdantasuhteen konkreettisin osatekijä. Ne jaetaan resurssien vaihdantaan ja sosiaaliseen vaihdantaan.	Möller & Wilson (1995a, 26)
Vaihdanta-suhde	Vaihdantasuhde on kahden organisaation välinen löyhä yhteenliittymä, jossa vaihdantaa ohjataan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden, luottamuksen ja vähemmän muodollisten sopimusjärjestelyiden avulla.	Jarillo (1988, 34) Heide (1994, 71)
Vaihdantaan liittyvä riski	Vaihdantaan liittyvä riski on vaihdannan mahdollinen toteutuminen siten, että vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet	Duncan (1972, 318) Ring & Van de Ven (1992, 488)

	jäävät saavuttamatta. Riskiin liittyy poikkeuksetta riskin realisoitumisen todennäköisyyden arviointia.	Ritchie & Marshall (1993, 189–190)
Vastavuoroisuus	Vastavuoroisuus kuvaa tavoitteiden ja toimintatapojen yhteensovittamista.	Alajoutsijärvi (1996, 46)
Vuorovaikutus	Vuorovaikutus on organisaatioiden (viime kädessä yksilöiden) välistä kanssakäymistä. Vuorovaikutuksesta erotetaan tavallisesti vaihdanta-, sopeutus- ja koordinoitiprosessit.	Möller & Wilson (1995a, 26)
Yhteistyösopimus	Yhteistyösopimus on vähemmän muodollinen sopimus, jossa painotetaan sopimustekstin ja laillisten seikkojen sijaan luottamusta ja vastavuoroisuuden normia.	Dyer & Singh (1998, 669–671) Ring & Van de Ven (1992, 493) Paulin ym. (1997, 437–439)

3 TUTKIMUKSEN KUVAUS- JA SELITYSMALLIN MUODOSTAMINEN

Tässä luvussa pohditaan aikaisempaa yksityiskohtaisemmin vaihdantasuhteen muutoksen selittämistä ja selityspерusteita. Vaihdantasuhteen muutoksen tutkiminen ja selittäminen ovat olleet suhdetutkijoille kaiken kaikkiaan vaikeita alueita. Suhdetutkimuksissa vaihdantasuhteen muutos selitetäänkin useimmiten hyvin pinnallisesti tai ei lainkaan.

3.1 Vaihdantasuhteen muutos ja sen selittäminen

Muutos on siirtymä asiantilasta toiseen. Se on tapahtumista, jossa jokin asia tai ilmiö alkaa ja päättyy tai jokin, joka on tapahtunut tietyllä tavalla, taikka alkaa tapahtua jollakin toisella tavalla (Partanen 2001, 22; ks. myös Garud & Van de Ven 2002, 207; Van de Ven & Poole 1995, 512). Vaihdantasuhteen kontekstissa kaikki – teknologia, markkinoiden rakenne, sosiaalinen systeemi – muuttuu vähitellen tai nopeasti (vrt. Garud & Van de Ven 2002, 206). Muutokset vaikuttavat myös käytännön toimintaan, jokapäiväisten asioiden kulkuun (Toivonen 2000, 49). Toiminnassa ilmeneekin sopeutumista, mukautumista, kehittymistä, vaihtumista jne. Alajoutsijärven (1996, 86–87) mukaan muutokset vaihdantasuhteessa tulevatkin aina viime kädessä näkyviksi osapuolten toiminnassa vuorovaikutustilanteissa.

”Asiakas-myyjä-suhde ja sen muutokset voidaan nähdä suurelta osin ihmisten ja ihmisryhmien käyttäytymisinä ja niiden muutoksina.” (Alajoutsijärvi 1996, 86)

Tällöin toiminta aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa voidaan nostaa muutoksen areenaksi (Toivonen 2000, 49; ks. myös Panula 1997, 77–78).

Muutokset toiminnassa voivat olla joko hetkellisiä eli voimakkaan tilannekohtaisia tai systemaattisia. Toiminnassa voi tapahtua suuriakin muutoksia, mutta niiden ei tarvitse näkyä totunnaistuneissa toimintatavoissa. Suhdetutkimusten kannalta ovat kiinnostavia muutokset, jotka ovat systemaattisia; silloin ei kyse ole totunnaisesta poikkeamisesta, vaan muuttuneesta tottumuksesta (Panula 1997, 217). Tässä tutkimuksessa vaihdantasuhteen muutoksen katsotaankin tapahtuneen periaatteessa vasta silloin, kun yksilöt toimivat säännöllisesti samassa tilanteessa uudella, erilaisella tavalla, kuin he aikaisemmin olisivat toimineet (vrt. Partanen 2001, 94).

Vaihdantasuhteen muutosta voidaan selittää ja tulkita usealla eri tavalla. Selittämisen tyyppejä määrittävät yhtäältä kausaalisuus ja teleologisuus: kausaalisuus viittaa menneisyyden syihin ja teleologisuus tulevaisuuden tarkoitukseen. Toisaalta selittämisen tyyppejä määräävät selityspäätteet: selitetäänkö toimintaa yksilön tajunnan suhteen sisäisillä tekijöillä vai yksilön tajunnan suhteen ulkoisilla tekijöillä. (Panula 1997, 139; ks. myös Garud & Van de Ven 2002, 207–210; Sulkunen 1998, 170–206.) Panulan (1997, 139–142) mukaan nämä edellä mainitut erottelut ovat tärkeitä, koska kysymystä muutoksen kausaalisesta tai teleologisesta selittämisestä ei saa sekoittaa toiseen kysymykseen eli siihen, onko muutos selitettävissä ulkoisten vai sisäisten tekijöiden avulla (ks. myös Heiskala 2000, 13–15; Van de Ven & Poole 1995, 511).

”Ei siis pidä ajatella, että kausaalinen (”luonnontieteellinen”) selittäminen olisi jollakin tavalla ulkoista ja mekanistista ja että teleologinen selittäminen (”ihmistieteellinen”) selittäminen korjaisi tuon puutteen ja ottaisi huomioon myös sisäiset ihmisluontoa määrittävät piirteet. Näinhän joskus virheellisesti ajatellaan. Kausaalinen ei ole sama asia kuin ulkoinen eikä teleologinen sama kuin sisäinen.” (Panula 1997, 141)

Kausaalisia selitysmalleja on kahta päätyyppiä: behaviorismi ja kausaalinen teon teoria (Panula 1997, 141). Behavioristisesta selityksestä puhutaan silloin, kun selittäminen on kausaalista ja kun selityspäätteena on yksilön tajunnan suhteen ulkoiset tekijät, ulkoiset ärsykkeet. Suoraan ärsykkeestä reaktioon etenevien vaikutussuhteiden todentaminen välttämättömän ja riittävän ehdon³⁸ sisältämän merkityksen mukaisesti on kuitenkin liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa vaikeaa, ellei jopa mahdotonta (esim. Allardt 1964, 31; Partanen 2001, 39). Vaikuttavan tekijän ja vaikutuksen välisen kausaalisuhteen selittämiseksi onkin haettava syvyyttä selitysmekanismien avulla (Toivonen 1999, 33–34). Allardtin (1964, 30–31) mukaan mekanismin kautta tapahtuva selittäminen tarkoittaa aina yksilön tajunnallisuutta ja sen kognitiivisia prosesseja koskevaa ongelmanasettelua. Panula (1997, 140–141) katsoo, että mikäli vaikuttavan tekijän ja vaikutuksen väliin tuodaan yksilön tajunnallisuus, sen sisäiset mielteet ja merkitykset, kyetään selittämään, tulkitsemaan ja täsmentämään vaikuttavan tekijän ja vaikutuksen välistä suhdetta. Tällöin selittämisessä on kyse kausaalisen teon teoriasta.

Kausaalisen teon teorian perusolettamus on, että vaikuttavien tekijöiden ensisijaiset vaikutukset eivät ole vain suoraan, ulkoisesti, havaittavissa. Ensisijaiset vaikutukset tapahtuvat yksilöiden todellisuuskäsitysten tasolla (Panula 1997, 101; ks. myös Rughase 2002, 47). Kausaalisen teon teoriassa ajatellaankin, että avain kausaalisuhteiden oivaltamiseen on yksilöiden

³⁸ Vaikuttavan tekijän ja vaikutuksen välinen kausaalisuhte voidaan todeta vain silloin, kun (1) A:n ja B:n välillä on kovarianssi, (2) A on ennen B:tä ja (3) A:n ja B:n yhteisvaihtelu ei ole kolmannen tekijän aiheuttama (Toivonen 1999, 194).

kokemusten ymmärtäminen. Ei siis voi ottaa huomioon vain sitä, mitä yksilöt ovat tehneet, vaan tulee ottaa huomioon myös se, millä tavoin tapahtumat ovat yksilöille hahmottuneet ja millä tavoin yksilöt ovat ne ymmärtäneet (Toivonen 1999, 54). Yksilön tajunnalliset rakenteet ovatkin se mekanismi, jonka kautta vaikuttavan tekijän ja vaikutuksen välinen yhteys voidaan tehdä ymmärrettäväksi (Allardt 1964, 31–32).

Kausaalisen selittämisen vastakohtana esitetään tavallisesti teleologinen eli päämäärästä lähtevä selittäminen (Sulkunen 1998, 192; Toivonen 1999, 68–69; Van de Ven & Poole 1995, 516). Teleologisessa selittämisessä selitystä muutoksille haetaan tarkoituksista. Tarkoitus on tulevaisuudessa ja sen mukainen toiminta nykyisyydessä (Panula 1997, 140). Teleologinen selittäminen perustuu olettamukselle, että yksilöiden toiminta on aktiivista ja tietoista päämäärään pyrkivää toimintaa. Weberin (1978) mukaan toiminta on tällöin sosiaalista toimintaa. Sosiaalisessa toiminnassa toimija tekee tietoisesti jonkin teon päästäkseen tavoitteeseensa (Heiskala 2000, 50–51; Toivonen 1999, 65). Sosiaalista toimintaa selitettäessä on siis tärkeää tunnistaa motiivit ja ne olosuhteet, joissa teko tapahtuu. Mikäli motiivit otetaan annettuina, niin silloin tutkimuksen tarkoituksena olisi tunnistaa ne olosuhteet, jotka ovat suotuisia tietyille selitykselle (Garud & Van de Ven 2002, 208; Partanen, 2001, 40; Van de Ven & Poole 1995, 516–517). Tällöin tullaan itse asiassa lähelle rationaalisen valinnan teoriaa³⁹, jossa toimijoiden oletetaan valitsevan tarjotuista vaihtoehdoista aina sen, joka parhaimmalla mahdollisella tavalla edistää ja palvelee asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista (Garud & Van de Ven 2002, 211; Toivonen 1999, 56). Panulan (1997, 138) mukaan sosiaaliseen toimintaan liittyvän aktiivisuuden korostaminen erottaa

³⁹ Kangas (1995, 63) katsoo, että rationaalisen valinnan teorioiden yhteydessä olisi syytä puhua monikkomuodosta, koska kyseinen teoriaperinne sisältää useita erilaisia lähestymistapoja, joista osa on toisilleen vastakkaisia. Rationaalisen valinnan teorian juuret ovat kuitenkin uusklassisessa mikrotalousteoriasa, jossa korostetaan yksilöiden taloudelliseen itsekyyteen perustuvaa rationaalisuutta: yksilö on omaa etuaan maksimoiva *homo economicus*. Rationaalisen valinnan teoriassa *homo economicus*in oletetaan toimivan ”järkevästi”. Järkevyys on sitä, että päämäärät yritetään saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti (Kangas 1995, 66). Yksilö valitsee siis keinon tai keinoyhdistelmän, joka parhaiten edistää päämäärän saavuttamista. Rationaalisuus on tällöin välineellistä rationaalisuutta, tavoiterationaalisuutta. Rationaalisen valinnan teoriassa päämäärät oletetaan annetuiksi. Rationaalisuusongelmana on tällöin löytää mahdollisimman tehokas keino päämäärään pääsemiseksi. (Panula 2000, 32.) Keinon yksilö valitsee uskomustensa perusteella (eli minkälaiset keinot yksilö uskoo olevan hänen saatavissaan ja valittavissaan). Keinon valintaa rajoittavat usein erilaiset ehdot, joita yksilö ei voi muuttaa (esim. oma taloudellinen tilanne). Tämän lisäksi usein yksilöt eivät ole täysin tietoisia kaikista saatavilla olevista keinoista, eli yksilöiden valinta tapahtuu usein rajoitetun rationaalisuuden ohjaamana (Williamson 1985). Uusklassiseen talousteorian perustuva rationaalisen valinnan teoria on saanut osakseen voimakastakin kritiikkiä sosiologeilta. Sosiologisesta näkökulmasta taloudelliseen hyötyyn nojaavaa järkevyyttä määritelmää voidaan moittia liian kapea-alaiseksi (Kangas 1995, 67). Sosiologit painottavat, että suoraviivaisesti omaa etuaan ajava *homo economicus* on itsensä tuhoava. Suoraviivainen oman edun tavoittelu voikin johtaa huonoon lopputulokseen, ja siksi onkin järkevää toimia jossain tilanteessa omaa välitöntä etua vastaan ja noudattaa moraalisia sitoumuksia. (Kangas 1995, 67.) Sosiologit korostavatkin yhteiseen hyvään pyrkivän, sosiaalisiin normeihin ja moraaliiin nojautuvan *homo sociologicuksen* piirteitä.

teleologisen selittämisen kausaalista selittämisestä (Panula 1997, 138; Panula 2000, 143–144). Kun kausaalissa selittämisessä haetaan vastausta miksi-kysymykseen, niin teleologisessa selittämisessä kysytään mitä varten. Tutkimuskysymyksen muutos on tärkeä, koska yksilökäsitys muuttuu samalla objektista subjektiksi (Panula 2000, 143). Kärjistäen: kun yksilöt ovat kausaalissa selittämisessä reaktiivisia objekteja, niin teleologisessa selittämisessä yksilöt ovat proaktiivisia subjekteja (ks. esim. Laaksonen & Huuhka 1999, 42–43).

Liiketaloustieteelliset tutkimukset perustuvat useimmiten teleologiseen selittämiseen (Garud & Van de Ven 2002, 211; Van de Ven & Poole 1995, 516). On kuitenkin huomattava, että päämäärään pyrkivän toiminnan selittämiseen liittyy edelleenkin perustavia erimielisyyksiä siitä, missä määrin yksilöillä on loppujen lopuksi mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun. Yhtäältä oletetaan, että tavoitteet ja toimintaa ohjaavat merkitykset määräytyvät yksilöiden tajunnan suhteen ulkopuolelta ja toisaalta oletetaan, että yksilöt ovat sisältäpäin ohjautuvia toimijoita, joilla on lähes rajaton vapaus valita eri toimintojen välillä ja vapaus liittää näihin toimintoihin ja niistä syntyviin kokemuksiin erilaisia subjektiivisia merkityksiä.

Tavoitteellista, päämäärään pyrkivää toimintaa voidaan ymmärtää ja selittää erilaisin tavoin. Panula (1997 ja 2000) on esittänyt kolme erilaista selitysmallia, joiden avulla voidaan myös ymmärtää ja selittää toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Nämä selitysmallit ovat funktionaalinen, toiminnallis-motivatioaalinen ja rakenteellis-toiminnallinen. Selitysmallien välisiä eroja havainnollistaa taulukko 5. (ks. selitysmalleista myös McQuail & Gurevitch 1974.)

Taulukko 5 Kolme selitysmallia (mukaillen Panula 1997, 203–218)

	Funktionaalinen selitysmalli	Toiminnallis-motivatioaalinen selitysmalli	Rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli
Kausaalisuus vs. teleologisuus	Teleologinen selittäminen	Teleologinen selittäminen	Kausaalinen ja teleologinen selittäminen
Selityspenuste	Yksilön tajunnan suhteen ulkoiset tekijät	Yksilön tajunnan suhteen sisäiset tekijät	Yksilön tajunnan suhteen ulkoiset ja sisäiset tekijät
Selitystyyppi	Funktionaalinen selitys	Praktinen syllogismi	Ns. sekamalli

Funktionaalinen selitysmalli tukeutuu selittämisessä järjestelmätasolle ja sen objektiivisiin funktioihin (Panula 1997). Funktionaalisen selitysmallin

juuret ovat sosiologian funktionalismin teoriassa, jonka edustajana pidetään Durkheimia (1982). Funktionalismissa yksilön toiminta selittyy yhteisöä tai sosiaalista järjestelmää koskevista makrotasoisista lainalaisuuksista, jotka yksilöt ovat sisäistäneet (Kangas 1995, 65). Toiminnallis-motivatioonalisessa selitysmallissa toiminnan katsotaan olevan aktiivista, tietoista ja tulevaisuuteen suuntautunutta (Panula 1997). Toiminta on vapaata kaikista yksilön tajunnan suhteen ulkoisista rajoitteista. Selityksperuste toiminnalle ja sen muutoksille löytyykin yksilön subjektiivisesta tajunnasta ja sen sisäisestä maailmasta. Rakenteellis-toiminnallisessa selitysmallissa toiminnan katsotaan ohjautuvan aikaisempien kokemusten pohjalta. Aikaisemmat kokemukset muodostavat toimintaa ohjaavat rakenteet, jotka ovat olemassa ennen yksilöä ja joita yksilö saattaa uusintaa jopa tiedostamattomalla tasolla (Ilmonen 1995). Uusintaessaan näitä rakenteita toiminta myös totunnaistuu ja saattaa muodostua jopa vaihtoehdottomaksi. Panulan (2000, 147) mukaan rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli pyrkii toiminnan mahdollisimman realistiseen selitykseen.

3.1.1 Funktionaalinen selitysmalli

Edellä on jo käynyt ilmi, että yksilöiden toiminnan selittämisessä on keskeistä ymmärtää ne seuraukset, joita yksilöt tavoittelevat ja haluavat. Juuri jonkin haluamista kuvaava motivaatioselitys on tavallisin funktionaalisen selityksen muoto (Panula 1997, 203–204; ks. myös Sulkunen 1998, 190–191).

Sama motiivi voi selittää erilaista käyttäytymistä. Panulan (2000, 144) mukaan funktionaalinen selitys onkin käyttökelpoisiin tilanteissa, jossa havaitaan samanlaisuutta toiminnan seurauksissa, mutta vaihtelua siinä toiminnassa, joka aikaansaa nuo seuraukset. Monilla teoilla oletetaan siis olevan olemassa tekoja vähäisempi määrä seurauksia. Panula (1997, 204) katsookin, että eri keinot ovat keskenään funktionaalisia vaihtoehtoja. Kyse onkin keinojen ”moninaisuudesta” ja tarkoitusten ”ykyseydestä”. Panulan mukaan tämän suuntaisesti on itse asiassa pakko ajatella, koska muutoinhan funktionaalinen selitys ei olisi mikään selitys, vaan toinen nimi teolle. Se olisi siis kehäselitys.

”Jos teko olisi yhtäkuin sen tarkoitus, mitä järkeä olisi käyttää näitä molempia käsitteitä. Ei mitään. Kun siis tarkoituksia ajatellaan olevan tekoja vähemmän, merkitsee se vain sitä, että monet teot upotetaan harvempiin tarkoituksiin. Tämä upottaminen on selittämistä tai ymmärtämistä, sillä ymmärtäminen voi tapahtua vain jostakin ymmärtämisen kohdetta yleisemmästä näkökulmasta käsin.” (Panula 1997, 204)

Funktionaalisisessa selityksessä on siis olennaista se, että päämääriä oletetaan olevan vähemmän kuin yksilöllä on keinoja ylläpitää näitä päämääriä. Erilaiset

teot tai toiminnot ovat keinoja, joilla voidaan tähdätä samaan päämäärään. (Panula 1997, 203–204.)

Funktionaalisen selitysmallin selityspenuste ei ole kuitenkaan yksilön tajunnassa, sen sisäisissä merkityksissä, vaan yksilön tajunnan suhteen ulkoisissa tekijöissä. Funktionaalinen selitysmalli on järjestelmälähtöinen (Panula 2000, 145). Selitysmallissa katsotaan, että valta on järjestelmällä, merkitys tulee järjestelmästä ja funktio määrittyy järjestelmätasolla (Panula 2000, 144–145). Selitysmalli olettaakin, että jos jokin teko tai toiminta on olemassa, se on olemassa siksi, että sillä on jokin seuraus, tarkoitus tai funktio, jota järjestelmä tarvitsee. Yksilöiden oman tahdon tulee olla siis yhdenmukainen järjestelmän tarkoituksenmukaisuuden kanssa. (Panula 1997, 206; ks. myös Panula 2000, 144–145.)

”Funktionalismin peruseriaate sanookin, että minkä tahansa järjestelmän, yhteiskunnan tai kulttuurin analyttisesti erotettavissa olevien osien täytyy olla tarkoituksenmukaisia järjestelmän kokonaisuuden kannalta. Jokaisen käytännön, toiminnan, rakenteen, säännön tai uskomuksen selitys on joko siinä, että niillä on yhteyksiä järjestelmän muihin osiin tai siinä, että ne edistävät järjestelmän ja siihen kuuluvien osien tai jäsenten eloonjäämistä. Eli jos joitakin eriytyneitä osia on järjestelmässä olemassa, ne ovat olemassa siksi, että niillä on järjestelmän muiden osien tai järjestelmän kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia tehtäviä. [...] Missä määrin ihmisten omalla tahdolla on tällaisessa selityksessä painoarvoa? Ei ilmeisestikään kovin paljoa, ellei tahto sitten ole yhdenmukainen järjestelmän tarkoituksenmukaisuuden kanssa. Olen hyödytön, ellei minulla ole tarkoituksenmukaista roolia tai tehtävää järjestelmässä. Siksi voin tahtoa vain sitä hyötyä, jota järjestelmäkin painottaa ja käskee. Muutoin järjestelmä ei minua kaipaa.” (Panula 1997, 206–207)

Funktionaalinen selittäminen tuleekin erottaa praktisesta syllogismista, jossa toiminta tulee ymmärrettäväksi, kun ymmärrämme yksittäisen toimijan päämäärät ja sen, miten hän toiminnallaan yrittää päämääriään saavuttaa (Kangas 1995, 66). Funktionaalisisessa selittämisessä korostetaan siis sen sijaan sitä, että yksilön on toimittava siten kuin se on järjestelmän kannalta tarkoituksenmukaista. Yksilöiden subjektiivisista motiiveista ja kokemuksista ei olla kiinnostuneita.

Tämänkaltaisen järjestelmäajattelun juuret ovat funktionalisimissa (ks. Durkheim 1982). Durkheimin mukaan yksilöiden toimintaa säätelevät erilaiset yksilöiden sisäistämät sosiaaliset tosiasiat ja normit (kollektiiviset ilmiöt, jotka eivät kuulu erityisesti kenellekään), jotka ovat järjestelmän määrittelemiä. Sosiaaliset normit ovat yksilöön nähden pakottavia ja ne ikään kuin velvoittavat yksilön käyttäytymään sääntöjen mukaisesti. (ks. esim. Alasuutari 1999, 64–66; Bauman 1997, 272–274.)

3.1.2 Toiminnallis-motivatioonainen selitysmalli

Toiminnallis-motivatioonaisessa selitysmallissa halutaan vapauttaa yksilöt funktionaalisen ajattelutavan mukaisesta järjestelmän orjuudesta (Panula 1997, 211). Toiminnallis-motivatioonainen selitysmalli painottaa yksilöiden omaa tahtoa, mutta ei tahdon hyödyllisyyttä arvioituna järjestelmän tarkoituksenmukaisuuden kanssa.

Toiminnallis-motivatioonaisen selitysmallin selitystyyppinä on praktinen syllogismi. Praktisella syllogismilla tarkoitetaan teleologista selittämistä, joka perustuu yksilöiden tajuntaan, sen sisäisiin mielteisiin, tarkoituksiin, motiiveihin ja tietoisesti päämäärään pyrkivään toimintaan. (Panula 1997, 142.) Toivosen (1999, 67) mukaan praktista syllogismia on käytetty melko paljon kotimaisissa tutkimuksissa, mutta ulkomaisissa oppikirjoissa ja tutkimuksissa sitä ei juuri näe. Alkujaan von Wrightin esittämä praktinen syllogismi voidaan esittää seuraavassa muodossa:

1. A tavoittelee E:tä
2. A katsoo, ettei saavuta E:tä ellei tee a:ta
3. A ryhtyy tekemään a:ta.

Tässä E on henkilön A intentio ja a jokin keino päämäärän saavuttamiseksi (ks. tästä tarkemmin Toivonen 1999, 66–68). Päämäärä on yksilöllinen, ja sitä ei arvioida järjestelmän toiminnan kannalta. Toiminnallis-motivatioonaisessa selitysmallissa korostetaan yksilöiden valinnan vapautta ja vapaata tahtoa. Panulan (1997, 210) mukaan tämä tarkoittaa yhtäältä vapautta valita eri toimintojen välillä ja toisaalta vapautta liittää erilaisia subjektiivisia merkityksiä valittuihin toimintoihin ja niistä saataviin kokemuksiin, jotka näyttävät ulkoapäin samanlaisilta.

Toiminnallis-motivatioonaisessa selitysmallissa toiminnan oletetaan olevan aktiivista. Aktiivinen toiminta on sisältäpäin ohjautuvaa ja tietoisesti päämääräänsä pyrkivää (Panula 1997, 153). Tietoinen toiminta on aiottua toimintaa, josta on muodostettu tietty mielikuva ennen siihen ryhtymistä. Yksilöiden oletetaan olevan tietoisia toimintansa motiiveista, tarkoituksista ja päämääristä. Siten yksilöiden oletetaan olevan ainoa oikea tietolähde kertomaan selitykset omille teoilleen. Panulan mukaan (1997, 211) yksilön selitykset voivat olla selittelyjä, rationalisointeja tai moraalin kannalta suotuisia tulkintoja.

Toiminnallis-motivatioonainen selitysmalli myös olettaa, että erilaiset yksilöt antavat erilaisia selityksiä samalle toiminnalle. Yksilöt siis liittävät kokemuksiinsa yksilöllisiä merkityksiä. Panulan (1997, 212) mukaan tällä tavallaan kielletään se, että seuraus tai tarkoitus on sama, jos sen nimi on

sama. Näin ollen samalla saatetaan kyseenalaiseksi se funktionaalisen ajattelutavan olennainen lähtökohta, että tarkoituksia on vähemmän kuin niitä välineitä, jotka tarkoituksen toteuttavat.

Toiminnallis-motivatioonaalisessa selitysmallissa yksilön katsotaan olevan vapaa tajunnan suhteen ulkoisista tekijöistä (Panula 2000, 145–146). Toiminnallis-motivatioonaalisessa selitysmallissa toiminnan katsotaan ohjautuvan aina kulloisenkin tilanteen mukaan. Tällöin selitykseen ei voida myöskään liittää menneisyyttä, vaan on painotettava tulevaisuutta. Toiminnallis-motivatioonaalisessa selitysmallissa yksilöiden toiminnan ei oleteta siis kantavan menneisyyden taakkaa: aikaisemmillä kokemuksilla ei ole painoarvoa nykyisessä toiminnassa. Panulan (1997) mukaan toiminnallis-motivatioonaalisessa selitysmallissa aikaisemman toiminnan seuraukset tulevalle toiminnalle jäävätkin suhteellisen avoimiksi.

Toiminnallis-motivatioonaalinen selitysmalli edustaa täysin vastakkaista näkemystä kuin funktionaalinen selitysmalli. Siinä missä funktionaalinen selitysmalli katsoo yksilöiden toiminnan hyvin suuressa määrin determinoituvan yksilön tajuntaan nähden ulkoakäsin, järjestelmätasolta, niin toiminnallis-motivatioonaalinen selitysmalli lähtee siitä, että yksilöiden toiminta on sisältäpäin ohjautuvaa. Toiminnallis-motivatioonaalisessa selitysmallissa ylikorostuukin helposti subjektiivisuus ja yksilöllisyys sekä vapauden kuvitelma ja siihen liittyvä ulkoisten rakenteellisten tekijöiden unohtaminen. (Panula 1997, 214; ks. myös Toivonen 1999, 67–68.)

3.1.3 Rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli

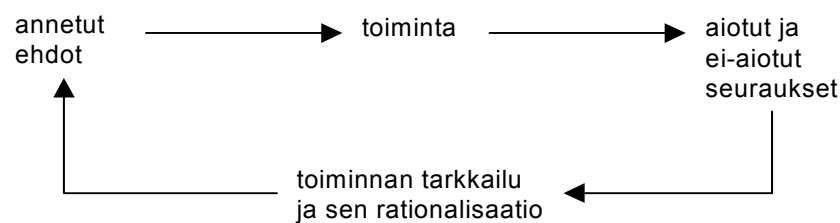
Yksilön toiminnan selittämisessä on yleisesti ollut se vika, että selitykset lähtevät tavallisesti kahdesta vastakkaisesta näkemyksestä, joita ei ole pyrittykään kunnolla sovittamaan yhteen. Yhtäältä on funktionaalinen selitysmalli, joka korostaa yksilön omasta tahdosta riippumattomia ehtoja ja rajoituksia ja toisaalta on toiminnallis-motivatioonaalinen selitysmalli, joka korostaa ääretöntä vapautta. Rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli pyrkii yhdistämään nämä kaksi selitysmallia toimivaksi kokonaisuudeksi (ks. esim. Panula 2000, 146; Toivonen 1998, 23–24).

Rakenteellis-toiminnallisessa selitysmallissa tarkoituksellisuus on kaiken toiminnan lähtökohtana. Toiminta on suuntautunutta eli sillä on jokin tavoite. Giddens (1984, 3) olettaa, että yksilöt ovat tietoisia näistä tavoitteistaan ja pystyvät tarvittaessa ilmaisemaan ne diskursiivisesti. Giddensin (1984, 3–4) mukaan yksilöiden kyky rationalisoida toimintaansa eli yksilöiden kyky suunnitella toimintaansa ja arvioida sen seurauksia viittaa nimenomaan toiminnan tarkoituksellisuuteen (ks. Ilmonen 1995, 332–333). Rakenteellis-

toiminnallisessa selitysmallissa toiminnan rationalisointi tapahtuu aina annetuissa olosuhteissa. Yksilöt toimivatkin olemassa olevan historian pohjalta. Tämä historia muodostaa toiminnan annetut ehdot, jotka ovat olemassa ennen yksilöä (Panula 2000, 147).

”Ilman historiaa ihminen olisi uusissa tilanteissa täysin avuton. Hänellä ei olisi lainkaan identiteettiä, ei mitään vakaumusta, ei moraalialia, vain tilanteet, joiden ratkaisut olisivat täysin satunnaisia tai välineellisesti rationaalisia.” (Panula 1999, 226)

Toimiessaan näiden annettujen ehtojen pohjalta yksilöt myös samalla uusintavat ja ylläpitävät näitä annettuja ehtoja (Heiskala 2000, 187). Giddens (1984, 27) käyttääkin rekursiivisuuden käsitettä korostaakseen sitä, että annetut ehdot ovat yksilöiden jatkuvasti uusintamia. On lisäksi huomattava, että yksilöiden toiminnan seuraukset eivät ole aina aikomusten mukaisia, vaan usein ilmaantuu myös ei-aiottuja seurauksia, joista muotoutuu tulevan toiminnan ehtoja (ks. kuvio 10) (Ilmonen 1995, 318; ks. myös Child 1997, 60; Garud & Van de Ven 2002, 220).



Kuvio 10 Toiminnan palautuvuus (Ilmonen 1995, 319)

Toiminnan annettuja ehtoja Giddens (1984) kutsuu rakenteiksi. Giddens (1984) tarkoittaa rakenteilla sääntöjä ja resursseja, jotka ovat ajattomia periaatteita (Ilmonen 1995, 322). Niillä on periaatteellinen olemassaolo, joka ilmenee ainoastaan muistijälkinä yksilöiden tajunnallisuudessa. (Heiskala 2000, 187; Sewell 1992, 6.) Rakenteet eivät ole siis yksilöiden tajunnan suhteen ulkopuolisia tai tajunnasta riippumattomia sosiaalisia tosiasioita, vaan rakenteet ovat ymmärrettävissä ennen kaikkea tajunnallisiksi, pään sisäisiksi rakenteiksi. Yksilöt uusintavat rakenteita, kun he palauttavat muistijälkensä täytäntöön (Ilmonen 1995, 322). Rakenteet ja käytännöt ovat olemassa vain toistensa kautta. Tätä kehämallia Giddens kutsuu rakenteen kaksitahoisuudeksi. (Panula 2000, 146–147 ja 1999, 225.)

“According to the notion of duality of structure, the structural properties of social systems are both medium and outcome of the practices they recursively organize. Structure is not external to individuals: as memory traces, and as instantiated in social practices, it is in a certain sense more internal than exterior to their activities in a Durkheimian sense.” (Giddens 1984, 25)

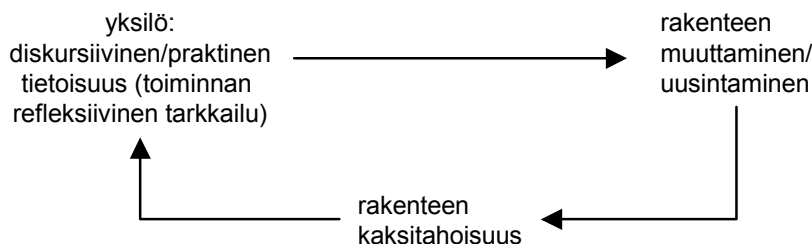
Rakenteella on toimintaa edesauttava ja sitä rajoittava puolensa (Ilmonen 1995, 322). Giddensin (1984) mukaan rakenteet toimivatkin yksilöiden arkea ohjaavina periaatteina samaan tapaan kuin kielen säännöt toimivat kielenkäytön ohjaajina (Ilmonen 1995, 323). Rakenteet mahdollistavatkin yksilöiden toiminnan, mutta samalla ne rajoittavat yksilöitä tekemästä muita toimia (Panula 2000, 147). Giddens kuitenkin varoittaa mieltämästä rakenteita shakkipelin sääntöjen tapaan. Rakenteet eivät olekaan valmiiksi annettuja, eikä niitä tulkita samalla tavoin kaikkina aikoina ja kaikissa paikoissa (Ilmonen 1995, 324). Rakenteet eivät siis kausaalisesti määrää yksilöiden toimintaa (Panula 1999, 225). Yksilöillä on kyky myös toimia toisin. Selitysmallissa hyväksytäänkin se, että yksilöillä on tietty vapaus, missä suhteessa rakenteet eivät heitä kahlitse. Rakenteet sisältääkin aina muutoksen mahdollisuuden (Panula 1999, 226).

”Structures are enacted by what Giddens calls knowledgeable human agents (i.e. people who know what they are doing and how to do it), and agents act by putting into practice their necessarily structured knowledge. [...] This conception of human agents as knowledgeable and enabled implies that those agents are capable of putting their structurally formed capacities to work in creative or innovative ways. And, if enough people or even a few people who are powerful enough act in innovative ways, their action may have the consequence of transforming the very structures that gave them the capacity to act. Dual structures therefore are potentially mutable.” (Sewell 1992, 4)

Rakenteellis-toiminnallisessa selitysmallissa yksilöiden katsotaan olevan ”tietäviä subjekteja”, jotka tarkkailevat toimintansa ehtoja ja seuraamuksia käyttääkseen hyväksi näin kasautuvaa tietoa tarkoitukselliseen pyrkimiseen (Ilmonen 1995, 319). Yksilöitä ei siis tule Ilmosen (1995) mukaan nähdä olosuhteiden uhreina, vaan ympäristöään tarkkailevina ja ajattelevina olentoina, jotka ovat myös kykeneviä muuttamaan sitä. Giddensille (1984) ”toiminnan refleksiivinen ohjaaminen” onkin yksilöiden keskeinen perusominaisuus.

Refleksiivisyys merkitsee kahta asiaa: tietämistä miten asiat ovat ja kykyä rationalisoida toimintaa tämän tiedon perusteella (Ilmonen 1995, 333). ”Olla tietoinen” merkitsee Ilmosen (1995) mukaan Giddensille monia asioita samanaikaisesti. Giddens erottaakin toisistaan diskursiivisen tietoisuuden ja praktisen tietoisuuden. Diskursiivinen tietoisuus on toiminnan pohtivaa tarkkailua, joka on ilmaistavissa kielellisesti (Ilmonen 1995, 334). Yksilöt eivät kuitenkaan aina pysty ”ilmaisemaan paperilla” sitä, mitä he ovat tekemässä ja miksi. Yksilöt tekevätkin jotkut teot sen enempää reflektioimatta – ilman, että he tietoisesti pohtisivat vaihtoehtoja tai harkitsisivat niitä (Bauman 1990, 137–139). Giddens kutsuu tätä praktiseksi tietoisuudeksi. Praktinen tietoisuus on koko rakenteellis-toiminnallisen selitysmallin keskeisempiä ideoita. Praktinen tietoisuus kuvaa rutiininomaista käyttäytymistä, jonka välityksellä rakenteet uusinnetaan. Ilmosen (1995, 332–334) mukaan yksilön tietoisuus onkin samalla tavoin kaksitahoinen kuin

rakenne (ks. kuvio 11). Rakenteen rajoittava puoli yhdistyy yksilön praktiseen tietoisuuteen. Yksilöt kykenevät kuitenkin jossain määrin vaikuttamaan rakenteisiin ja muuttamaan niitä. Rakenteen muuttamisen ja ”kyvyille tehdä toisin” edellytyksenä on yksilöiden diskursiivinen tietoisuus. Yksilön diskursiivinen tietoisuus onkin kaiken muutokseen tähtäävän tarkoituksellisen toiminnan edellytys. (Ilmonen 1995, 334; ks. myös Heiskala 2000, 188–189; Pihlanto 1995, 28.)



Kuvio 11 Yksilön kaksitahoisuus (Ilmonen 1995, 321)

Edellä kuvatun pohjalta voidaan sanoa, että rakenteellis-toiminnallisessa selitysmallissa yhdistyvät yhtäältä kausaalinen ja teleologinen selittäminen sekä toisaalta yksilön tajunnan sisälle ja sen ulkopuolelle kuuluvat tekijät. Rakenteellis-toiminnallinen malli onkin eräänlainen sekamalli.

3.2 Kuvaus- ja selitysmalli vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttavista tapahtumista

Vaihdantasuhteen muutos tapahtuu silloin, kun yksilöt toimivat säännöllisesti samassa tilanteessa uudella, erilaisella tavalla, kuin he aikaisemmin olisivat toimineet.

Vaihdantasuhteen muutosta selitetään tavallisesti suhteen sisältä tai sen kontekstista nousseilla tapahtumilla. Tapahtumat ovat suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmeneviä muutoksia. Muutoksia voi ilmetä esimerkiksi vastapuolen käyttäytymisessä, vaihdannan kohteessa, osapuolten resursseissa tai toimintaympäristössä. Nämä suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmenevät tapahtumat voivatkin toimia suhteen kehityksen käännekohtina eli niin kutsuttuina kriittisinä tapahtumina. Kriittisenä tapahtumaa voidaan pitää silloin, kun se edistää ratkaisevasti vaihdantasuhteen kehitystä tai vastaavasti lamaannuttaa ja jopa estää sen kehityksen (Halinen 1994, 330). Tapahtumat eivät kuitenkaan tunkeudu vuorovaikutukseen ilman yksilöiden osuutta asiaan. Yksilöt ovat havainnoitsijoita, jotka muodostavat yksilöllisiä merkityksiä niin

vaihdantasuhteen sisällä kuin sen kontekstissa ilmenevistä tapahtumista. Kriittiseksi suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmenevä tapahtuma muodostuu yksilöiden tajunnallisuudessa, jos muodostuu. (esim. Child 1997, 53–54; Duncan 1972, 313–314.)

”It is business actors and their interpretations that determine what is critical and what is not.” (Halinen ym. 1999, 787)

Kriittisiä ovatkin tapahtumat, jotka muuttavat yksilöiden tajunnallisia merkitysrakenteita. Muutokset merkitysrakenteissa puolestaan heijastuvat itse toimintaan aktuaalisissa tilanteissa (vrt. Salminen 2000, 58–59). Siitä, missä määrin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun, on kuitenkin edelleen paljon erimielisyyttä. Edellä onkin kuvattu kolme erilaista selitysmallia, joiden kautta voidaan eri tavoin ymmärtää ja selittää yksilöiden tavoitteellista toimintaa. Nämä selitysmallit ovat funktionaalinen, toiminnallismotivatioaalinen ja rakenteellis-toiminnallinen.

Tämän tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa tullaan lähelle Giddensin (1984) kehittelemää rakenteellis-toiminnallista selitysmallia. Rakenteellis-toiminnallisessa selitysmallissa yksilöiden toiminnan katsotaan olevan rakenteellisissa puitteissa ohjautuvaa.⁴⁰ Rakenteet, jotka esiintyvät vain muistijälkinä yksilöiden tajunnallisuudessa yhtäältä mahdollistavat toiminnan, mutta toisaalta rajoittavat yksilöitä tekemästä muita toimia. Giddens vertaa rakenteita kielen sääntöihin, jotka toimivat kielenkäyttöä ohjaavina periaatteina (ks. tarkemmin Ilmonen 1995, 323). Selitysmallissa kuitenkin hyväksytään se, että yksilöille jää tietty vapaus, missä suhteessa rakenteet eivät heitä kahlitse. Yksilöillä onkin ”kyky tehdä toisin”, kuten Giddens (1984) painottaa (Ilmonen 1995, 319).

Kuviossa 12 esiteltävän kuvaus- ja selitysmallin perusolettamus on siis se, että suhteen sisältä tai sen kontekstista nousevien muutosten vaikutukset eivät ole vain suoraan, ulkoisesti, havaittavissa olevia muutoksia osapuolten toiminnassa. Muutosten ensisijaiset vaikutukset tapahtuvat yksilöiden tajunnassa (Rughase 2002, 47–49; Panula 1997, 101). Yksilöiden tajunnalliset merkitysrakenteet ovat se mekanismi, jonka kautta voidaan tehdä ymmärrettäväksi osapuolten käyttäytymisessä ilmenevät muutokset. Tässä tutkimuksessa toimintaa ohjaavina merkitysrakenteina tarkastellaan yhteisiä todellisuuskäsityksiä, arvoja sekä normeja (vrt. Pihlanto 1995, 35–37).

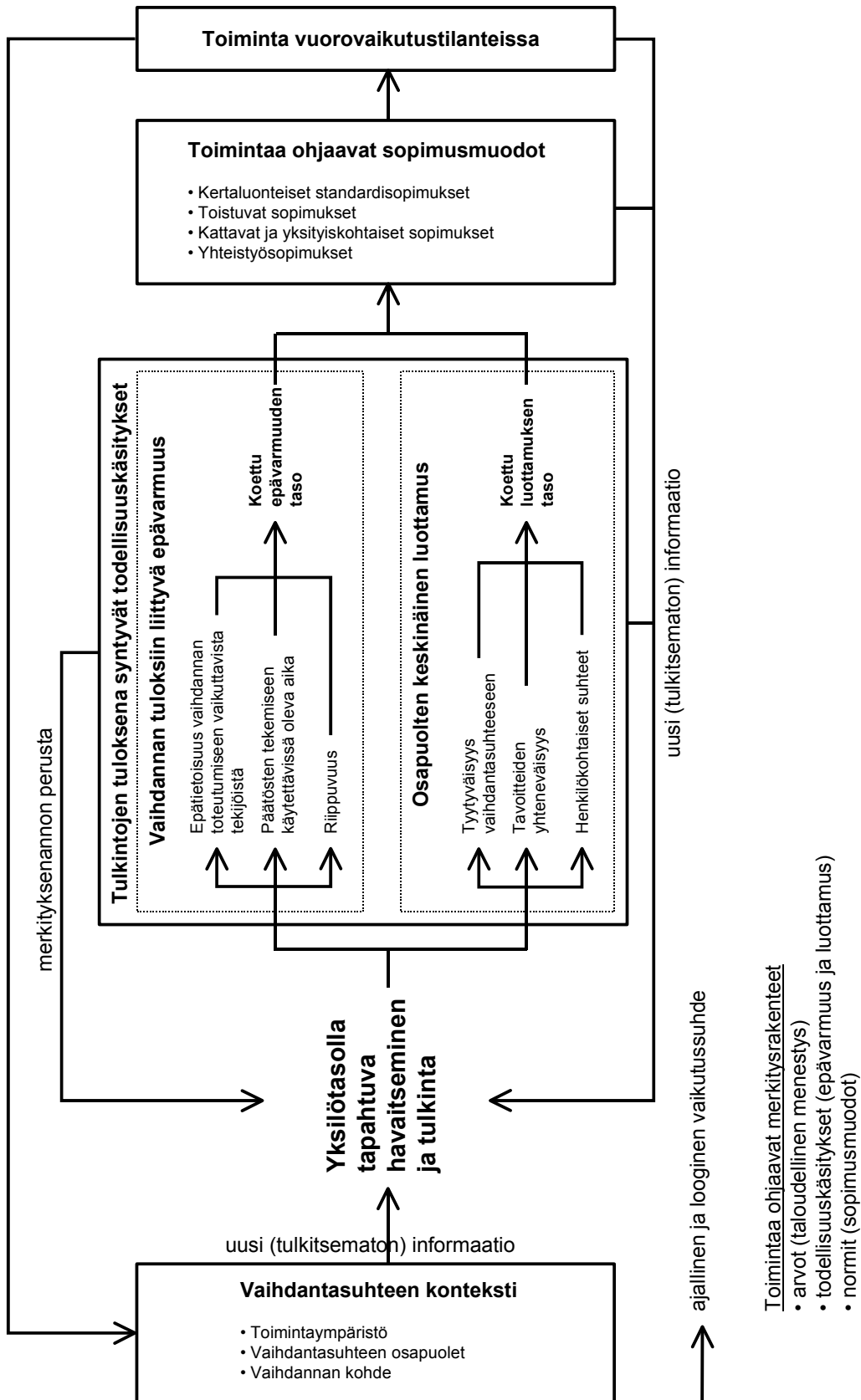
⁴⁰ On kuitenkin huomattava, että Giddensin (1984) esittämä rakenteellis-toiminnallinen selitysmalli on luonteeltaan hyvin yleinen. Ilmosen (1995, 321) mukaan ao. selitysmalli onkin jo ehditty leimata ”toisen asteen teoriaksi”, joka ei sanottavammin auta empiiristä tutkimusta. Rakenteellis-toiminnallista selitysmallia ei olekaan tarkoitettu sovellettavaksi empiirisiin tutkimuksiin muutoin kuin valikoivasti. Tämän tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa nojaututaan rakenteellis-toiminnallisen selitysmallin keskeisimpään ajatukseen; rakenteen kaksitahoisuuteen, jolla on Ilmosen (1995, 332–334) mukaan myös vastineensa yksilössä tämän tietoisuuden kaksitahoisuutena. Rakenteen rajoittava puoli yhdistyy yksilön praktiseen tietoisuuteen. Yksilön diskursiivinen tietoisuus on sen sijaan kaiken muutokseen tähtäävän tarkoituksellisen toiminnan edellytys ja lähtökohta yksilön kyvyille tehdä toisin.

Painotettakoon, että toimintaa ohjaaviin normeihin pyritään pääsemään kiinni omaksuttujen sopimusmuotojen kautta (esim. Lusch & Brown 1996, 20).

Taloudellisen menestyksen tavoittelu oletetaan keskeisimmäksi organisaatioiden toimintaa ohjaavaksi arvopäämääräksi ja sitä ei tässä tutkimuksessa kyseenalaisteta. Se hyväksytään sellaisenaan. (Hunt & Morgan 1995, 6.) Taloudellinen menestyksen tavoittelun oletetaan näkyvän organisaatioiden välisessä vaihdannassa. Voittoa tavoittelevien organisaatioiden rationaalisuusongelmana onkin löytää mahdollisimman tehokas keino organisoida vaihdanta asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Panula 2000, 32). On kuitenkin huomattava, että tätä rationaalisen valinnan teoriaa tulkitaan kuvaus- ja selitysmallissa eri tavoin kuin taloustieteessä. Siinä, missä talousteoriaan perustuva rationaalisen valinnan teoria olettaa rationaalisuuden liittyvän vain yksittäisiin vaihdantatapahtumiin, niin tässä tutkimuksessa oletetaan, että tapahtumilla on historia. Yksilöt eivät siis kohtaa jokaista uutta vaihdantatilannetta pää tyhjänä, vaan tuovat mukanaan aina aikaisemmat kokemuksensa (vrt. Ford ym. 1997, 57). Nämä kokemukset eli mielelliset merkitysrakenteet ohjaavat ja suuntaavat yksilöiden toimintaa vuorovaikutustilanteissa ja tilanteista tehtyjä tulkintoja. (Panula 2000, 32–34; ks. myös Panula 1999, 89–95; Pihlanto 1995, 26.)

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa erotetaan toisistaan vaihdantasuhteen konteksti ja vaihdantasuhteen sisältötekijät. Vaihdantasuhteen kontekstista erotetaan suhteen ulkopuolinen toimintaympäristö, vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde. Painotettakoon, että toimintaympäristö on monitahoinen kokonaisuus, joka pitää sisällään hyvin laaja-alaisia taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja teknologisia yksittäisestä toimijasta riippumattomia muutosvoimia sekä myös toimijoita, jotka saattavat olla hyvinkin lähellä vaihdantasuhteen osapuolia (esim. Anderson ym. 1994, 4–5).

Sisältötekijöistä erotetaan puolestaan vaihdantasuhteen rakenteet ja toiminta vuorovaikutustilanteissa. Vaihdantasuhteen rakenteet ovat tajunnallisia merkitysrakenteita, jotka ohjaavat ja suuntaavat yksilöiden toimintaa vuorovaikutustilanteissa ja siten muodostavat myös pohjan toiminnan totunnaistumiselle. Kuvaus- ja selitysmallissa keskitytään tarkastelemaan (1) vaihdantasuhteiden rakenteiden muodostumista, (2) vaihdantasuhteen rakenteiden uusintamista ja (3) vaihdantasuhteen rakenteiden muuttumista. Vaihdantasuhteen rakenteet muodostuvat ja muuttuvat yksilöiden diskursiivisen tietoisuuden välityksellä, kun taas rakenteet uusinnetaan ensisijaisesti yksilöiden praktisen tietoisuuden välityksellä.



Kuvio 12 Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmalli vaihdantasuhteesta ja sen muutoksesta

1. Vaihdantasuhteen rakenteiden muodostuminen

Toiminta vuorovaikutustilanteissa on konkreettisella tasolla resurssien vaihdantaa. Resurssien vaihto pitää sisällään muun muassa tuotteiden ja palveluiden vaihdantaa, informaation vaihdantaa sekä rahan vaihdantaa. Resurssien vaihdantaan liittyy myös sosiaalinen vaihdanta. Osapuolet hakeutuvat resurssien vaihdantaan, mikäli heillä on toisiaan täydentäviä resursseja ja tarpeita (Halinen 1995, 155).

Vaihdanta tapahtuu aina aktuaalisissa tilanteissa. Toimintaympäristö ja sen eri ulottuvuudet (markkinoiden rakenne, sosiaalinen systeemi jne.), vaihdannan osapuolet ja vaihdannan kohde (eli vaihdantasuhteen konteksti) ovat yksilön tajunnan suhteen ulkoisia tilannetekijöitä (todellisuuden objekteja), jotka vaikuttavat vaihdannan toteutumiseen. Toimintaympäristö kilpailijoihin ja valtion määrittelemine lakeineen sekä vastapuoli tiettyine voimavaroineen ovat tekijöitä, joiden ohjaamana vaihdantasuhteet kehittyvät. (vrt. Duncan 1972, 314; Garud & Van de Ven 2002, 208.) Ne ovat riippumattomia yksilön subjektiivisesta tajunnallisuudesta.

Vaihdantasuhteen konteksti muodostaa sen yksilöiden tajunnallisuudesta riippumattoman objektiivisen todellisuuden, jota yksilöt tulkitsevat omista lähtökohdistaan käsin. Toiminta vuorovaikutustilanteissa on myös osa tätä tulkittavaa todellisuutta.

Objektiivinen todellisuus⁴¹ tarkoittaa yksinkertaisesti yksilöiden tahdosta riippumatonta ilmiöiden maailmaa, jonka olemusta yksilöiden subjektiiviset toiveet eivät kykene muuttamaan (Berger & Luckmann 1998, 11). Vaihdanta ”tässä ja nyt” ohjautuu tämän todellisuuden puitteissa.

Tajunnan suhteen ulkoinen todellisuus hahmottuu yksilöille subjektiivisina kokemuksina (Berger & Luckmann 1998, 29–39). Todellisuuden sisäistäminen edellyttääkin havaitsemista ja tulkintaa (Pfeffer & Salancik 1978, 72–74). Havaitseminen⁴² on aktiivinen ja valikoiva informaatiota välittävä prosessi. Jonkin havaitseminen merkitsee myös aina yritystä tulkita tuo jokin. (Panula 1997, 187.) Tulkitsemalla ulkoista todellisuutta (saamaansa informaatiota) yksilöt muodostavat erilaisia merkityksiä eli merkitysrakenteita (Hookana-Turunen 1998, 60; Pihlanto 1995, 25–27; Rughase 2002, 47; Salminen 2000, 49–50). Tulkinta on siis merkityksenantoa. Panulan (1997, 187) mukaan tulkinnassa on kyse siitä prosessista, jossa tajunnan suhteen ulkoinen todellisuus muuttuu sisäiseksi tajunnalliseksi todellisuudeksi.

⁴¹ Objektiivinen todellisuus rakentuu aineellisista sekä aineettomista objekteista (ks. esim. Duncan 1972, 314; Rauhala 1989).

⁴² Havaitseminen voi tapahtua minkä aistimen tai muun havainto- tai mittavälineen avulla.

Toiminta vuorovaikutustilanteissa tapahtuu merkitysrakenteiden ohjaamana. Tajunnan suhteen ulkoinen objektiivinen todellisuus ei siis sellaisenaan välittömästi vaikuta toimintaan, vaan se heijastuu toimintaan aina yksilöiden tekemien tulkintojen (merkityksenannon) kautta (Child 1997, 63–64, Duncan 1972, 313–314; Garud & Van de Ven 2002, 212). Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa yksilöiden tulkintojen kautta syntyvinä todellisuuskäsityksinä tarkastellaan vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta ja osapuolten välistä luottamusta. Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja luottamus ovat tulos yksilöiden yksilöllisten ominaisuuksien mukaisesti tulkitsemasta informaatiosta.⁴³

Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja luottamus määritellään yksilöiden tulkintojen tuloksena syntyviksi todellisuuskäsityksiksi, joiden perusteella toimintaa vuorovaikutustilanteissa ohjataan arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käsitykset epävarmuudesta ja luottamuksesta ovat ainakin jossain määrin yksilöille yhteisiä.

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että tulkitsemalla tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta ja sen objekteja

- yksilöille muodostuu käsitys vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta. Koettu epävarmuuden taso voi olla joko alhainen tai korkea.
- yksilöille muodostuu käsitys siitä, voiko vastapuoleen luottaa. Koettu luottamuksen taso voi olla joko alhainen tai korkea.

Lyhyesti ilmaistuna, vaihdannan tulokset tulevaisuudessa ovat joko se, että vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet tulevat saavutetuiksi tai jäävät saavuttamatta. Aina on olemassa riski, että asetetut päämäärät ja tavoitteet jäävät saavuttamatta. Vaihdannan ohjauksen kannalta olennaista on se, onko riskin realisoitumisen todennäköisyys arvioitavissa, ja jos on niin, miten luotettavasti. Korkean epävarmuuden vallitessa riskin todennäköisyydestä ei pystytä luotettavasti sanomaan juuri mitään paitsi, että riski on olemassa. Alhainen epävarmuuden taso puolestaan merkitsee tilannetta, jossa vaihdannan tulokset, tuloksiin kiinnittyvä riski ja sen todennäköisyys on kaupantekohetkellä ainakin jossain määrin luotettavasti arvioitavissa. Epävarmuuden tason määrittelee käytettävissä oleva informaatio vaihdannan

⁴³ Tulkintoihin vaikuttaa myös se ryhmä, jossa yksilö toimii (Pihlanto 1995, 33–34). Ryhmän jäsenet vaikuttavat keskinäisellä kommunikoinnillaan toistensa tulkintoihin. Ryhmässä yksilöllisistä merkityksistä muodostuukin yhteisiä merkityksiä (esim. Hookana-Turunen 1998, 63; Partanen 2001, 111–112).

toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä⁴⁴, näiden tekijöiden mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa ja vaikutuksista vaihdannan toteutumiseen. Vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden tason määrittelee siis osapuolten (epä)tietoisuus suhteen kontekstista, sen eri tekijöistä ja näiden tekijöiden vaikutuksista vaihdannan toteutumiseen. Vaihdannan toteutuminen on aina ainakin jossain määrin riippuvainen vaihdannan toisesta osapuolesta ja siitä, miten hyvin tämä suoriutuu sille kuuluvasta tehtävästä. Mitä vähemmän osapuolilla on informaatiota toisistaan ja toistensa aikeista, sitä vaikeampi osapuolten on myös arvioida toistensa suoriutumista velvollisuuksistaan ja sitä, tulevatko asetetut päämäärät ja tavoitteet lopulta saavutetuiksi. Epävarmuus on useimmiten tulos koko kontekstiin laaja-alaisemmin liittyvästä tietämättömyydestä. Painotettakoon, että yksilö itse kuitenkin aina lopulta määrittelee sen, mitkä kontekstin tekijät vaikuttavat hänen mielestä vaihdannan toteutumiseen ja miten (epä)tietoinen hän näistä tekijöistä on.

Epävarmuutta osapuolet voivat pienentää hankkimalla varmuutta lisäävä lisäinformaatiota. Tämän lisäinformaation keräämisestä aiheutuvat kustannukset ovat kuitenkin usein hyvin korkeat, ja osapuolilla on vain harvoin edes aikaa kerätä päätöksensä tueksi tarvittavaa lisäinformaatiota. Mikäli vaihdantaan liittyvät päätökset pitää tehdä nopeasti ilman huolellista etukäteisharkintaa, epävarmuus vaihdannan tuloksista kasvaa. Epävarmuuden ja riippuvuuden suhde on myös läheinen (Kreiser & Marino 2002, 897). Riippuvuuden lisääntyessä vaihdannan onnistuminen on yhä vähemmän kiinni organisaation omista toimenpiteistä. Myös opportunistin uhka kasvaa (epäsymmetrisen) riippuvuuden lisääntyessä (vrt. esim. Heide 1994, 81). Mitä riippuvaisempia osapuolet ovat toisistaan, sitä korkeammaksi vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus koetaan.

Edellä kuvatun perusteella voidaan tehdä seuraavat teoreettiset perusolettamukset koettuun epävarmuuden tasoon liittyen:

P1: Mitä puutteellisemmaksi tai epätäsmällisemmäksi yksilöt tulkitsevat saamansa informaation vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

P2: Mitä vähemmän osapuolilla on aikaa käytettävissään vaihdantaan liittyvien päätösten tekemiseksi, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

P3: Mitä riippuvaisempia osapuolet tulkitsevat olevansa toisistaan eli mitä vähemmän osapuolilla on vaihtoehtoja ja mitä merkityksellisempää

⁴⁴ Vaihdannan toteutumiseen vaikuttavat tekijät ovat niitä tajunnan suhteen ulkoisen todellisuuden objekteja, joiden puitteissa vaihdannan katsotaan ohjautuvan (vrt. Ritchie & Marshall 1993, 185–189).

vaihdanta on, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

Luottamus voidaan pelkistää uskomukseksi tai odotukseksi siitä, että suhteen toinen osapuoli toimii rehellisesti ja hyväntahtoisesti. Ruuskasen (2000, 95) mukaan luottamuksessa on keskeistä se, että sillä on vaikutusta toimintaamme: ”[...] kun luotamme johonkin, on kyseessä sitten abstrakti systeemi tai henkilö, emme jatkuvasti suojaudu petoksen varalle, vaan toimimme luottaen.” Suhdetutkimuksissa on havaittu, että luottamuksen perustana ovat menneisyyden tapahtumat, osapuolten tavoitteiden yhteneväisyys ja henkilökohtaiset suhteet (Halinen 1994, 282–284; ks. myös esim. Doney & Cannon 1997, 36–38). Erityisesti tyytyväisyydellä on katsottu olevan merkittävä vaikutus osapuolten keskinäiseen luottamukseen (Ganesan 1994, 5; Selnes 1998, 317). Tässä tutkimuksessa tehdäänkin seuraavanlaiset perusolettamukset osapuolten keskinäiseen luottamuksen tasoon liittyen:

P4: Mitä tyytyväisempiä osapuolet ovat vaihdantasuhteeseen, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat osapuolten välisen luottamuksen tason.

P5: Mitä yhtenäisemmäksi osapuolten tavoitteet tulkitaan, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat osapuolten välisen luottamuksen tason.

P6: Mitä vahvemmaksi henkilökohtaiset suhteet tulkitaan, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat osapuolten välisen luottamuksen tason.

Vaihdannalle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen varmistaminen edellyttää vaihdannan koordinoitua (ohjausta) (Crowston 1997, 159). Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa vaihdannan koordinoitua tarkastellaan erilaisten sopimusjärjestelyjen kautta. Sopimuksilla pyritään lähtökohtaisesti vahvistamaan toisen osapuolen suoriutuminen sille kuuluvasta tehtävästä (Lusch & Brown 1996, 20). Sopimuksissa voidaan tosin myös pyrkiä ottamaan huomioon myös suhteen konteksti laaja-alaisemmin (vrt. esim. Möller & Wilson 1995a, 43). Sopimukset osaltaan antavatkin suojan vaihdantaan liittyvää riskiä vastaan (Lusch & Brown 1996, 20). Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan edelleen, että vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden kasvaessa sopimuksilta vaaditaan yhä enemmän (Grandori 1997, 904–905). Epävarmuuden kasvaessa täydellisten sopimusten laatiminen tosin vaikeutuu ja sopimusjärjestelyistä saattaakin aiheutua huomattavia kustannuksia (Noordewier ym. 1990, 84–85). Achrol ym. (1983, 62–64) painottavat sitä, että mikäli epävarmuuden lähde on vaihdantasuhteen ulkopuolella, toimintaympäristössä, vaihdannan ohjaus muodostuu erityisen hankalaksi. Osapuolet voivat hallita toimintaympäristöstä aiheutuvaa epävarmuutta esimerkiksi tiivistämällä keskinäistä yhteistyötä, mutta usein

osapuolet joutuvat Achrolin ym. (1983) mukaan turvautumaan myös suhteen ulkopuolisiin koordinoitikeinoihin. Noordewier ym. (1990, 82) puolestaan katsovat, että mikäli toimintaympäristö ei ole sopimusosapuolten ennakoitavissa, osapuolten tavoitteena tulee olla: ”[...] to craft agreements with good continuity and adaptation properties.”

Ring ja Van de Venia (1992, 490) mukailleen voidaan esittää typologia, jossa sopimusmuoto määräytyy koetun epävarmuuden ja luottamuksen perusteella. Nämä vaihtoehtoiset sopimusmuodot ovat:

- kertaluonteiset standardisopimukset (a)
- toistuvat sopimukset (b)
- kattavat ja yksityiskohtaiset sopimukset (c)
- yhteistyösopimukset (d).

Sopimusmuodon valinnassa lähtökohtana on se, että valittavalla sopimusmuodolla kyetään ohjaamaan vaihdantaa asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi kustannustehokkaasti (vrt. esim. Mitronen 2002, 90–94).

(a) Tilanteessa, jossa epävarmuus koetaan alhaiseksi, vaihdannan ohjaus ja riskiltä suojautuminen on helposti toteutettavissa. Tietoisuus tulevaisuudesta mahdollistaakin sen, että sopimuksista voidaan tehdä ”täydellisiä” jo niiden laadintahetkellä koko vaikutusaikaansa ajatellen. Mikäli vielä vaihtoehtoisia sopimuskumppaneita on useita, sopimukset voivat olla kertaluonteisia.

(b) Tilanteessa, jossa epävarmuus koetaan alhaiseksi ja jossa osapuolten keskinäinen luottamus on korkea, osapuolet voivat ohjata vaihdantaa toistuvien sopimuksin. Toistuvat sopimukset tuovat vaihdantaan jatkuvuutta ja vahvistavat osapuolten kykyä siirtää tietoa ja osaamista.

(c) Tilanteessa, jossa epävarmuus kasvaa, vaihdantaan liittyvältä riskiltä suojautuminen vaikeutuu merkittäväällä tavalla. Tietämättömyys tulevaisuudesta johtaakin siihen, että sopimuksista ei voida tehdä enää täydellisiä niiden laadintahetkellä koko vaikutusaikaansa ajatellen. Mikäli osapuolet eivät kykene luottamaan toisiinsa, osapuolet joutuvat laajentamaan sopimuksia riskiltä suojautuakseen. Korkean epävarmuuden vallitessa kattavinkin sopimus jää kuitenkin aina epätäydelliseksi. Osapuolet joutuvatkin täydentämään sopimusta vielä valvonnalla. Tiukasti etukäteen määritellyt sopimusehdot vaikeuttavat odottamattomiin toimintaympäristön muutoksiin reagoimista.

(d) Tilanteessa, jossa epävarmuus vaihdannan tuloksista koetaan korkeaksi ja jossa osapuolten keskinäinen luottamus on myös korkea, vaihdantaa voidaan ohjata yhteistyösopimuksin. Osapuolten keskinäinen korkea luottamus mahdollistaakin sen, että riskiltä voidaan suojautua korkean epävarmuuden vallitessa vähemmän muodollisin sopimuksin. Vähemmän muodollisissa yhteistyösopimuksissa luotetaan enemmän vastapuolen sanaan ja sopimuksen henkeen kuin tiukasti määriteltyihin sopimusehtoihin. Yhteistyösopimusten puitteissa osapuolet pystyvät reagoimaan joustavasti myös odottamattomiin toimintaympäristön muutoksiin molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

2. Vaihdantasuhteen rakenteiden uusintaminen

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallin keskeisimpiä perusolettamuksia on, että toiminta vuorovaikutustilanteissa perustuu olemassa oleviin, yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä muodostamiin merkitysrakenteisiin.

On tosin huomattava, että nämä merkitysrakenteet eivät pysy yllä elleivät yksilöt jatkuvasti toimi niiden mukaisesti. Tilanteellisessa ajassa ja paikassa toistuvat teot ylläpitävätkin rakenteita pitkällä aikavälillä. Yksilöiden toiminta aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa siis yhtäältä ohjautuu olemassa olevien rakenteiden perusteella, ja toisaalta toimiessaan rakenteiden mukaisesti yksilöt myös uusintavat olemassa olevia rakenteita. Tätä kehämallia kutsutaan rakenteen kaksitahoisuudeksi. Giddensin (1984) mukaan rakenteiden uusintaminen tapahtuu praktisen tietoisuuden välityksellä. Praktisella tietoisuudella tarkoitetaan rakenteiden uusintamista, joka tekijässä toteutuu toiminnan kuluessa ilman, että hän kykenee sitä kysyttäessä sanallisesti ilmaisemaan (Ilmonen 1995, 321; Pihlanto 1995, 28–29).

Niin kauan kuin yksilöiden olemassa olevat käsitykset vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ja luottamuksen tasosta pysyvät muuttumattomina, myös toimintaa ohjaavat sopimukset pysyvät muuttumattomina. Edelleen, kun sopimukset pysyvät ennallaan, osapuolten voidaan olettaa toimivan samalla tavoin kuin he ovat aikaisemminkin toimineet. Tällöin toiminta myös totunnaistuu.

Totunnaistuminen on siis seurausta norminmukaisesta toiminnasta. Totunnaistuneet toimintatavat yhtäältä rajoittavat ja kahlitsevat yksilöitä, mutta toisaalta vapauttavat yksilöt valitsemiselta. Totunnaistunut toiminta ohjaakin rakenteiden ohella toimintaa vuorovaikutustilanteissa.

3. Vaihdamtasuhteen rakenteiden muuttuminen

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että yksilöillä on kyky havainnoida tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta ja käyttää hyväksi näin kasautuvaa tietoa tarkoitukselliseen pyrkimiseen. Yksilöiden määräävänä piirteenä on olemassa olevien rakenteiden rikkominen tai ”toisin tekeminen” (Ilmonen 1995, 319). Vaihdamtasuhteen rakenteet voivatkin muuttua

- toiminnan tai
- vaihdamtasuhteen kontekstin muuttuessa.

Tällaisesta vaihdamtasuhteen rakennetta muuttavasta tapahtumasta käytetään käsitettä kriittinen tapahtuma.

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että tulkitsemalla yksilöllisten ominaisuuksiensa mukaisesti havaitsemiaan suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmenneitä muutoksia (uutta informaatiota) yksilöiden käsitykset vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta tai luottamuksen tasosta voivat muuttua (tai pysyä yllä). Uusi informaatio pyritään aina suhteuttamaan ja sijoittamaan mielessä ennestään oleviin käsityksiin (esim. Pihlanto 1995, 26–27).

Tulkintojen merkityksenannon perustana on aiemmin tulkittu informaatio. Vaihdamnan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja osapuolten keskinäinen luottamus ovat yhtäältä yksilöiden subjektiivisten tulkintojen tulos, mutta toisaalta ne toimivat myös tulkintoja ohjaavina rakenteina.

Tässä rakenteen kaksitahoisuudessa näkyy hyvin sosiologisen ja taloustieteelliseen ajattelun välinen ero. Kärjistäen: siinä missä taloustiede olettaa, että yksilö on vapaa kaikista aiemmista käsityksistään ja voi muodostaa ”uuden” käsityksensä aina kulloisenkin tilanteen perusteella, niin sosiologiassa oletetaan, että yksilö ohjautuu aina olemassa olevien käsitystensä mukaan (Panula 1999, 235–236). Aiemmat todellisuuskäsitykset ohjaavatkin yksilöiden tilanteessa tekemiä tulkintoja.

Edelliseen pohjautuen selitettäessä toiminnassa tai suhteen kontekstissa ilmenevän muutoksen vaikutusta vaihdamtasuhteeseen on ymmärrettävä se,

- tulkitsevatko yksilöt muutoksen toiminnassa tai kontekstissa vaikuttavan heidän olemassa olevaan käsitykseensä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta

- tulkitsevatko yksilöt muutoksen toiminnassa tai kontekstissa vaikuttavan heidän olemassa olevaan käsitykseensä osapuolten keskinäisestä luottamuksesta.

On vielä huomattava, että tulkintaa edeltää aina havaitseminen. Yksilöt eivät välttämättä aina havaitsekaan kaikkia ympärillään ilmeneviä muutoksia. Tällöin heille ei myöskään kerry uutta informaatiota ja siten osa muutoksista jää ilman merkityksenantoa. Mikäli yksilö havaitsee suhteen sisällä tai sen kontekstissa ilmenneen muutoksen ja tulkitsee sen vaikuttavan olemassa olevaan käsitykseensä epävarmuudesta tai luottamuksen tasosta, on kyseessä kriittinen tapahtuma. Muutoin kyseessä on vaihdantasuhteen kannalta merkityksetön tapahtuma. On vielä huomattava, että kriittisillä tapahtumilla ei ole vain epävarmuutta ja luottamuksen tasoa muuttava vaikutus eli muutosvaikutus, vaan vaikutus voi olla myös epävarmuutta ja luottamuksen tasoa ylläpitävä vaikutus eli ylläpitovaikutus. Vaikutusta ja muutosta ei tulekaan pitää toistensa synonyymeina. (Panula 1997, 80–81.)

Tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita kriittisiksi tulkittujen tapahtumien muutosvaikutuksista. Painotettakoon vielä, että muutoksella tarkoitetaan tässä yhteydessä todellisuuskäsitysten muuttumista. Muutosvaikutus syntyy tilanteessa, jossa yksilöt eivät kykene luokittelemaan uutta informaatiota olemassa olevaan käsitykseensä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta tai luottamuksen tasosta. Toisin sanoen muutosvaikutus on kyseessä silloin, kun yksilöt tulkitsevat uuden informaation kyseenalaistavan jollain tavoin yksilöiden olemassa olevia käsityksiä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta tai osapuolten välisestä luottamuksen tasosta.⁴⁵ Suhdetutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tapahtumien muutosvaikutus vaihdantasuhteen rakenteisiin on kuitenkin useimmiten vain vähäinen. Vaihdantasuhteen rakenteet ovat luonteeltaan pysyvämpiluonteisia, ja niillä on jopa itseään säilyttävä vaikutus.

Edellä kuvatun pohjalta voidaan erottaa muutosvaikutukseltaan neljänlaisia kriittisiä tapahtumia. Kriittiset tapahtumat voivat olla

- epävarmuuden tasoa lisääviä
- epävarmuuden tasoa laskevia
- luottamuksen tasoa lisääviä tai
- luottamuksen tasoa laskevia.

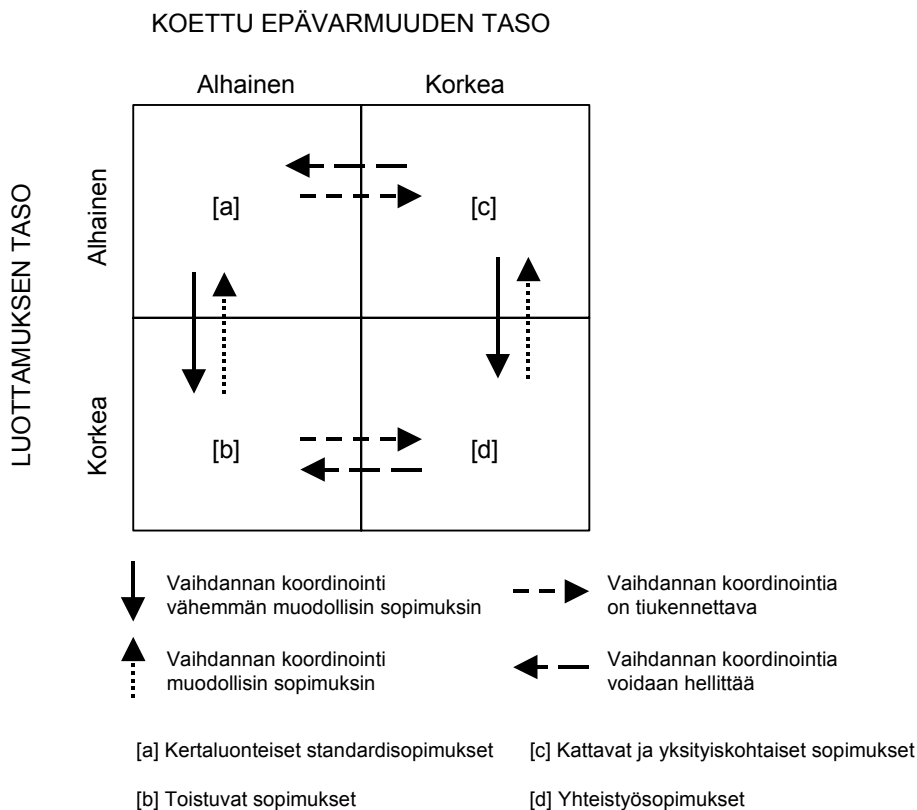
⁴⁵ Panulan (1997, 80) mukaan muutosvaikutukseen liittyy ongelma: miten on mahdollista teoreettisesti ja empiirisesti osoittaa, että suhteen sisältä tai sen kontekstista noussut tapahtuma aiheuttaa muutosvaikutukseksi tulkittavan muutoksen. Muutosvaikutuksesta onkin oikeutettua puhua vain, jos rakenne pysyisi muuttumattomana ilman muutosvaikutukseksi tulkittua tapahtumaa. Muutoinhan kyseessä ei olisi muutosvaikutus vaan pelkkä muutos. (Panula 1997, 79–81.)

Nämä muutokset epävarmuuden tai luottamuksen tasossa ovat ikään kuin suhteen sisältä tai sen kontekstista nousseiden tapahtumien ”ensisijaisia” muutosvaikutuksia. Ensisijaiset vaikutukset ovat siis vaikutuksia, jotka tapahtuvat tajunnallisissa rakenteissa (Panula 1997, 101). Muutokset mielellisissä rakenteissa laukaisevat edelleen muutoksia myös osapuolten toimintatavoissa. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten osapuolten sopimusmuodot muuttuvat vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden tai luottamuksen muuttuessa. Juuri sopimuksissa näkyvät niin epävarmuuden tasossa kuin luottamuksen tasossa ilmenevät muutokset. Pääpiirteissään muutokset näkyvät vaihdannan koordinoinnissa seuraavasti:

- Epävarmuuden tason kasvaessa vaihdannan koordinoointia on tiukennettava.
- Epävarmuuden tason laskiessa vaihdannan koordinoointia voidaan hellittää.
- Luottamuksen tason kasvaessa vaihdannan koordinointi perustuu vähemmän muodollisiin sopimuksiin.
- Luottamuksen tason laskiessa vaihdannan koordinointi perustuu muodollisiin sopimuksiin.

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että muutos koordinoinnissa tapahtuu aina siten, että vaihdannalle asetetut tavoitteet ja päämäärät tulevat saavutetuiksi kustannustehokkaasti (vrt. Dyer & Singh 1998, 669–670). Vaihdannan tuloksiin liittyvässä epävarmuudessa ilmenevän muutoksen muutosvaikutussuunta (vaikutus valittavaan sopimusmuotoon) onkin riippuvainen olemassa olevasta luottamuksen tasosta ja päinvastoin.

Kuvioon 13 on merkitty epävarmuuden tasoa lisäävien ja laskevien sekä luottamusta lisäävien ja laskevien muutosten muutosvaikutukset olemassa oleviin sopimusjärjestelyihin.



Kuvio 13 Kriittisten tapahtumien muutosvaikutukset olemassa olevaan sopimusmuotoon (mukaillen Ring & Van de Ven 1992, 490)

Kertaluonteisiin standardisopimukseen (a) perustuvassa suhteessa luottamuksen lisääntyminen mahdollistaa vaihdannan ohjaamisen ja riskiltä suojautumisen toistuvien sopimuksin. Epävarmuuden kasvaessa osapuolet puolestaan joutuvat laajentamaan ja tarkentamaan kertaluonteisia sopimuksiaan sekä tiukentamaan vaihdannan valvontaa.

Toistuviin sopimukseen (b) perustuvassa suhteessa luottamuksen lasku siirtää suhdetta kohti kertaluonteisiin sopimukseen perustuvaa suhdetta. Epävarmuuden kasvu puolestaan siirtää suhdetta kohti yhteistyösopimukseen perustuvaa suhdetta. Korkea luottamuksen taso mahdollistaakin sen, että osapuolet voivat suojautua vaihdantaan liittyvältä riskiltä epävarmuuden kasvaessa vähemmän muodollisin yhteistyösopimuksin.

Kattaviin sopimusjärjestelyihin (c) perustuvassa suhteessa luottamuksen lisääntyminen siirtää suhdetta kohti yhteistyösopimukseen perustuvaa suhdetta. Osapuolet voivatkin vapauttaa vaihdannan valvontaa sekä sopia asioista vähemmän muodollisesti, kun huomaavat vastapuolen toimivan rehellisesti ja hyväntahtoisesti. Epävarmuuden lasku siirtää suhdetta puolestaan kohti kertaluonteisia sopimuksia.

Yhteistyösopimukseen (d) perustuvassa suhteessa luottamuksen lasku merkitsee suhteen siirtymistä kohti kattavia sopimusjärjestelyjä. Luottamuksen laskun seurauksena osapuolet eivät enää pysty sopimaan asioista vähemmän muodollisesti, koska eivät usko toisen osapuolen toimivan sovitulla tavalla. Tämän vuoksi osapuolet turvautuvat yksityiskohtaisiin sopimukseen sekä tiukentavat valvontaa. Epävarmuuden lasku siirtää suhdetta kohti toistuviin sopimukseen perustuvaa suhdetta. Epävarmuuden laskiessa osapuolten ei tarvitse enää neuvotella asioista niin tiiviisti yhdessä, vaan osapuolet voivat toimia enemmän itsenäisesti toistuvien sopimusten puitteissa.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen tarkoituksesta ja teoreettisesta perustasta nousevat tutkimustehtävät. Tutkimustehtävät täsmentävät tutkimuksen tarkoitusta ja liittävät yhteen tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen tarkastelun. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen empiiristä suorittamisosuutta ja metodologisia lähtökohtia.

4.1 Tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttavista toimintaympäristön tapahtumista. Tutkimuksen tarkoitus voidaan muotoilla kysymykseksi, muuttavatko toimintaympäristön tapahtumat vaihdantasuhdetta, ja jos muuttavat, niin millä tavoin muutokset ilmenevät vaihdantasuhteessa.

Vaihdantasuhdetutkimuksissa toimintaympäristön tarkastelu on perinteisesti ollut vähäistä ja vaihdantasuhteen muutoksen sidonnaisuudesta toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille ei ole vielä paljoa tietoa (esim. Alajoutsijärvi ym. 1999, 26; Halinen ym. 1999, 791; Möller 1991, 220–221). Useat organisaatiotutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että organisaatiotason muutokset ovat olennaisilta osin kiinnittyneitä ympäristöönsä (ks. esim. Pfeffer & Salancik 1978, 2). Ympäristöstä tulevat muospaineet tunnistetaankin usein organisatoristen muutosten laukaisijoiksi. Voidaan siis perustellusti olettaa, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset selittävät osaltaan myös organisaatioiden välisessä vaihdantasuhteessa ilmeneviä muutoksia. (esim. Achrol ym. 1983, 66.) Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön muutosten vaikutusta vaihdantasuhteeseen tutkitaan yksilöiden subjektiivisten merkityksenantojen kautta (vrt. Pihlanto 1995, 25–27; Panula 1997; 142; Rughase 2002, 47). Yksilöiden tajunnalliset rakenteet ovat se mekanismi, jonka kautta tässä tutkimuksessa selitetään, tulkitaan ja täsmennetään toimintaympäristössä ilmenevien tapahtumien vaikutus vaihdantasuhteeseen.

“The environment does not come knocking on the organization’s door announcing its critical contingencies. Rather, organizational participants must enact and interpret their environment and its effects on the organization.” (Pfeffer & Salancik 1978, 234)

Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti on luvuissa 2 ja 3 muodostettu teoreettinen perusta empiiristä analyysia varten. Teoreettisen perustan

yhteenvedona esitettiin luvun 3 lopussa kuvaus- ja selitysmalli siitä, miten tässä tutkimuksessa oletetaan suhteesta tai sen kontekstista nousevien tapahtumien vaikuttavan vaihdantasuhteeseen. Kuvaus- ja selitysmalli perustuu rakenteellis-toiminnalliseen näkökulmaan, jossa yhdistyvät yhtäältä kausaalisuus ja teleologisuus ja toisaalta yksilön tajunnan suhteen ulkoiset ja sisäiset tekijät (vrt. Panula 1997, 142). Tutkimuksen tarkoituksesta ja teoreettisesta perustasta nousevat tämän tutkimuksen tutkimustehtävät. Tutkimustehtäviä on kolme:

1. toimintaympäristössä ilmenevien muutosten kuvaaminen
2. yksilöiden tekemien tulkintojen kuvaaminen toimintaympäristössä ilmenneistä muutoksista
3. edellisten yhteisvaikutuksen kuvaaminen: miten yksilöiden tekemät tulkinnat toimintaympäristössä ilmenneistä muutoksista vaikuttavat toimintaan vaihdantasuhteessa.

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä on kuvata toimintaympäristössä ilmenevät muutokset. Toimintaympäristön muutokset ovat muutoksia markkinoiden rakenteessa, dynamiikan asteessa, kansainvälisyydessä, organisaation asemassa markkinointikanavassa ja/tai sosiaalisessa systeemissä (IMP Group 1982, 24). Toimintaympäristössä ilmenevät muutokset ovat muutoksia, joihin organisaatiot ja yksilöt eivät voi ainakaan välittömästi vaikuttaa. Muutokset syntyvätkin ilman toimijoiden aktiivista osuutta asiaan.

Tämän tutkimuksen keskeinen oletamus on se, että organisaatioiden välinen vaihdantasuhde ei ole mekanistisesti toimintaympäristön muutoksiin reagoivaa. Muutos vaihdantasuhteessa on aina viime kädessä kiinni organisaatioissa toimivista yksilöistä (Alajoutsijärvi ym. 1999, 27; ks. myös Laaksonen & Huuhka 1999, 42–43). Vaihdantasuhteet rakentuvatkin yksilöiden tajunnan luomana, heidän subjektiivisten kokemustensa pohjalta tekemien tulkintojensa tuloksena (vrt. esim. Halinen ym. 1999, 786). Toimintaympäristössä ilmenevien muutosten ensisijaiset vaikutukset eivät ole siis vain suoraan, ulkoisesti, havaittavissa. Ensisijaiset vaikutukset tapahtuvat yksilöiden todellisuuskäsitysten tasolla (Panula 1997, 101).

Toisena tutkimustehtävänä onkin kuvata yksilöiden tulkinnat toimintaympäristössä ilmenneistä muutoksista. Panulan (1997, 187) mukaan tulkinnassa on kyse siitä prosessista, jossa tajunnan suhteen ulkoinen todellisuus muuttuu sisäiseksi tajunnalliseksi todellisuudeksi. Tulkinta on siis merkityksenantoa. Painotettakoon vielä, että tulkintaa edeltää aina havaitseminen. Toimintaympäristön muutos onkin havaittava (muutoksesta on saatava informaatiota) ennen kuin sitä voidaan tulkita. Havaitseminen voi tapahtua minkä aistimen tai muun havainto- tai mittavälineen avulla.

Tulkintojen merkityksenannon perusteina ovat olemassa olevat merkitysrakenteet (aikaisemmin tulkittu informaatio) (Pihlanto 1995, 26–27). Kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että uusi informaatio pyritään aina ensisijaisesti suhteuttamaan ja sijoittamaan mielessä ennestään oleviin merkitysrakenteisiin. Tämän tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa vaihdantasuhteen rakenteiksi (todellisuuskäsityksiksi) määriteltiin kaksi korkeamman abstraktiotason käsitettä, joiden ohjaamana osapuolet koordinoivat vaihdantaa arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä todellisuuskäsitykset ovat epävarmuus vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa ja luottamus.

Luottamus voidaan pelkistää uskomukseksi, että toinen osapuoli on rehellinen ja hyvántahtoinen (Doney & Cannon 1997, 36). Tässä tutkimuksessa luottamuksen ei katsota olevan ainakaan välittömästi alttiina toimintaympäristössä ilmeneville muutoksille. Epävarmuus vaihdannan tuloksista on sen sijaan kiinteästi suhteen kontekstia ja epävarmuutta hahmottavasta yksilöstä riippuvainen. Painotettakoon, että epävarmuus on hyvin monimerkityksinen käsite, joka on määritelty eri tavoin erilaisissa tutkimuksissa. Epävarmuudella ja sen eri tasoilla viitataan tässä tutkimuksessa vaihdannan tuloksiin liittyvän riskin ja sen todennäköisyyden arvioimisen vaikeuteen. Epävarmuuden tason määrittelee osapuolten (epä)tietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Mitä vähemmän osapuolilla on käytettävissään informaatiota vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja näiden tekijöiden vaikutuksista vaihdannan toteutumiseen, sitä vaikeampi osapuolten on myös arvioida vaihdannan tuloksiin liittyvää riskiä ja riskin todennäköisyyttä. Epävarmuuden tasoon vaikuttaa myös käytettävissä oleva aika ja riippuvuus. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa tehtiinkin seuraavanlaiset teoreettiset perusolettamukset vaihdantaan liittyvään epävarmuuden tasoon liittyen:

P1: Mitä puutteellisemmaksi tai epätasommallisemmaksi yksilöt tulkitsevat saamansa informaation vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

P2: Mitä vähemmän osapuolilla on aikaa käytettävissään vaihdantaan liittyvien päätösten tekemiseksi, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

P3: Mitä riippuvaisempia osapuolet tulkitsevat olevansa toisistaan eli mitä vähemmän osapuolilla on vaihtoehtoja ja mitä merkityksellisempää vaihdanta on, sitä korkeammaksi yksilöt kokevat epävarmuuden vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti tavoitteena on selvittää se, onko mahdollinen muutos vaihdannan tuloksiin liittyvässä epävarmuudessa tulkittavissa toimintaympäristössä ilmenevien muutosten muutosvaikutukseksi. Jos vaihdannan tuloksiin liittyvässä epävarmuudessa ilmenevä muutos voidaan tulkita toimintaympäristössä ilmenevien muutosten aiheuttamaksi, voidaan puhua toimintaympäristön muutosvaikutuksesta. Toimintaympäristön muutosvaikutus voi olla vaikutukseltaan joko epävarmuuden tasoa lisäävä tai laskeva. Edellä kuvattujen perusolettamusten mukaan voidaan katsoa, että toimintaympäristön muutos lisää vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta tilanteessa, jossa (1) osapuolet kokevat, että heillä ei ole käytettävissään toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista vaihdannan toteutumiseen riittävästi luotettavaa informaatiota, (2) toimintaympäristön muutoksen seurauksena vaihdantaaan liittyvät päätökset on tehtävä nopeasti ilman huolellista etukäteisharkintaa tai (3) toimintaympäristön muutoksen seurauksena osapuolet kokevat keskinäisen riippuvuuden lisääntyneen.

On kuitenkin huomattava, että muutosvaikutukset ovat useimmiten vain vähäisiä. Olemassa olevat käsitykset ovat luonteeltaan pysyviä. Vain harvoin mielelliset rakenteet muuttuvat radikaalisti. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että mikäli olemassa olevassa epävarmuuden tasossa ilmenee muutos, niin myös osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu muutoksia (vrt. Ring & Van de Ven 1992, 489). Tämän tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että epävarmuuden tasossa ilmenevä muutos näkyy osapuolten keinoissa koordinoita vaihdantaa. Koordinointia tarkastellaan tässä yhteydessä osapuolten tekemien sopimusten kautta (esim. Lusch & Brown 1996, 19–20; Grandori 1997, 909–910). Tässä tutkimuksessa katsotaan, että osapuolten omaksumat sopimusmuodot ilmentävät hyvin suhteen vallitsevaa luonnetta, ja omaksuttujen sopimusmuotojen mukaan voidaankin nimetä neljä erilaista suhdetyyppiä: kertaluonteisiin standardisopimuksiin, toistuviin sopimuksiin, yhteistyösopimuksiin sekä kattaviin ja yksityiskohtaisiin sopimuksiin perustuva vaihdantasuhde. Sopimusmuoto määräytyy vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden ja osapuolten keskinäisen luottamuksen perusteella. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmalliin perustuen voidaan pyrkiä tunnistamaan se, miten vallitseva sopimusmuoto muuttuu, jos vaihdannan tuloksiin liittyvässä epävarmuudessa tapahtuu muutos. Muutoksen oletetaan tapahtuvan lähtökohtaisesti siten, että ulkoinen ja sisäinen tehokkuus kyettäisiin saavuttamaan samanaikaisesti (vrt. Dyer & Singh 1998, 669–670). Kolmantena tutkimustehtävänä onkin kuvata, miten yksilöiden tekemät tulkinnat toimintaympäristössä ilmenneistä muutoksista vaikuttavat toimintaan vaihdantasuhteessa.

4.2 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

4.2.1 Tutkimusotteen ja -strategian valinta

Burrellin ja Morganin (1979) tunnetun subjektivistinen-objektivistinen-jatkumon avulla voidaan tutkimuksen lähestymistapa laajasti ymmärrettynä asemoida subjektivistiseksi. Tutkimuksen perustuminen pääasiassa yksilöiden subjektiiivisten kokemusten pohjalta tekemille tulkinnoille tekeekin tutkimuksesta subjektiiivisesti orientoitunutta. Tutkimuksessa todellisuus nähdään siis havaitsijan luomana sosiaalisena konstruktiona – kuitenkin objektiivisia olosuhteita kieltämättä.

Subjektivistinen suuntaus voidaan liittää metodologiseen individualismiin. Metodologinen individualismi tarkoittaa lähestymistapaa, jonka mukaan kaikki yhteiskunnan selitykset on ainakin viime kädessä ja ainakin periaatteessa voitava purkaa toimivien ihmisyksilöiden teoiksi (Heiskala 2000, 13–14; ks. myös Sulkunen 1998, 212). Heiskala (2000, 14) katsoo, että Max Weber edusti metodologista individualismia. Weber katsoi, että yksilöiden toimintaa selittävät yksilöiden toimintaan liittämät yksilölliset merkitykset. Metodologisen individualismin vastakohta on metodologinen holismi. Metodologista holismia edustavan lähestymistavan mukaan yhteiskunnalliset rakenteet niin kulttuurisina kuin institutionaalisina rakenteina ovat paikalla ennen yksittäisiä toimijoita (Heiskala 2000, 14; Sulkunen 1998, 212). Heiskala (2000, 14) painottaa, että metodologisessa holismissa peruskäsite ei ole yksilö eikä yksilön toiminta vaan yhteiskuntarakente tai kulttuurinen rakenne. Metodologista holismia edusti muun muassa Durkheim. Hän esitti, että yksilöiden tajunnasta riippumattomat sosiaaliset tosiasiat selittävät yksilöiden käyttäytymisen säännönmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta (esim. Bauman 1997, 274–275).

Tämä tutkimus perustuu siis metodologiseen individualismiin – kuitenkin siten, että tutkimuksessa tunnustetaan tajunnan suhteen ulkopuolisen todellisuuden olemassaolo. Tutkimuksessa on siten myös metodologisen holismin piirteitä. Ontologisilta valinnoiltaan tutkimus onkin yhdistettävissä realismiin. Ontologiset kysymykset kytkeytyvät siihen, mitä on todellisuus ja miten se on olemassa (esim. Niiniluoto 1980, 125).

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa on lähdetty siitä, että on olemassa yksilöiden tajunnallisuudesta ja toiminnasta riippumaton objektiivinen todellisuus. Tällä todellisuudella tarkoitetaan todellisuutta, joka ei häviä pois, ”vaikka suljen silmäni, lakkaan ajattelemasta sitä tai kuolen” (Panula 2000, 243). Realismin mukaan objektiivinen todellisuus on siis muuta kuin yksilön sitä koskeva mielipide. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa objektiivista todellisuutta käsitteellistetään kuvaamalla suhteen toimintaympäristö,

vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde. Myös toiminta vuorovaikutustilanteissa kytketään osaksi tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta. Aikaa myöden rakentuvat merkitysrakenteet tulevat myös ikään kuin osaksi tätä objektiivista todellisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöiden käsitykset vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ja osapuolten keskinäisestä luottamuksesta muodostuvat ainakin jossain määrin tajunnan suhteen ulkoiseksi tekijöiksi yksilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Merkitykset voivatkin säilyä toimintaa ohjaavina rakenteina, vaikka yksilö itse lähtisi muihin tehtäviin.

Objektiivinen todellisuus ei kuitenkaan ulkoa käsin ohjaa yksilöiden toimintaa. Yksilöt ovat havainnoitsijoita ja tulkitsijoita, jotka omista lähtökohdistaan, aikaisempaan ymmärrykseen ja kokemuksiinsa pohjautuen tulkitsevat eli antavat merkityksiä havaitsemalleen tajunnan suhteen ulkoiselle todellisuudelle ja sen objekteille. Epistemologisilta valinnoiltaan tutkimus onkin yhdistettävissä relativismiin.

Edellä kuvatun perusteella tämä tutkimus on kytkettävissä Bergerin ja Luckmannin (1998) esittelemään sosiaaliseen konstruktionismiin, jota yleisesti pidetään eräänlaisena ”middle-range”-tyyppisenä lähestymistapana (Olkkonen 2002, 95–96). Sosiaalinen konstruktionismi ei ole kuitenkaan mikään yhtenäinen ajattelutapa vaan Seikkulan (2001, 377) mukaan sosiaalisen konstruktionismin piirissä on kehittynyt laaja kirjo erilaisia ajattelutapoja (ks. myös Heiskala 1995, 147; Tikkanen 1996, 395). Yhteistä eri ajattelutavoille on kuitenkin se, että todellisuuden katsotaan rakentuvan kielessä. Todellisuutta koskevat käsitykset ovat kielen muovaamia käsitteellisiä jäsennyksiä todellisuudesta eivätkä ulkomaailman suoraa kuvautumista aivoissamme (Töttö 1999, 289).

Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti tässä tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on etsiä ja kuvata yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä kehittämiä toimintaa ohjaavia merkitysrakenteita ja tarkastella sitä, muuttuvatko ne tajunnan suhteen ulkopuolisen todellisuuden muuttuessa, ja jos muuttuvat, niin millä tavoin. Tutkimusaineiston analysoinnissa on erityisen keskeisellä sijalla se, miten yksilöt havaitsevat ja tulkitsevat kohtaamiaan toimintaympäristön tapahtumia. Tässä tutkimuksessa tutkija tekee puolestaan omia subjektiivisia tulkintoja teoriaan perustuen toisten ihmisten tulkinnoista. Tutkimus kiinnittyy siten myös hermeneutiikkaan tai pikemminkin kaksois hermeneutiikkaan Giddensin (1984, 284) mukailleen. Hermeneutiikka on oppi ymmärtämisestä, intentionaalisesti luotujen merkitysrakenteiden etsimisestä ja tulkinnasta (esim. Lukka 1991, 174–175; Sulkunen 1998, 37).

Tutkimuksen vaatimukseen vastaa parhaiten toiminta-analyttinen tutkimusote. Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tyypillistä tutkimuksen ”eläminen” tutkimuskohteen ja valittujen metodien mukaisesti.

Toiminta-analyyttinen tutkimus ei pyri luomaan tai löytämään lainomaisia yleistyksiä. Toiminta-analyyttinen tutkimusote analysoi yksittäistapauksia mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Lukka 1991, 170–171.) Alla olevaan listaan on koottu toiminta-analyyttiselle tutkimusotteelle tyypilliset ominaispiirteet (Neilimo & Näsi 1980, 35):

- tarkoituksena on ymmärtäminen, joskus lisäksi normatiivisia tavoitteita
- taustana on teleologinen selittäminen, hermeneutiikka, näiden sukulaislähestymistavat sekä käsitys ihmisestä intentionaalisenä olentona
- empiria on mukana tavallisesti harvojen kohdeyksiköiden kautta ja näiden tutkimusmenetelmät ovat suhteellisen ei-sidottuja, mutta monipuolisia.

Toiminta-analyyttinen tutkimus perustuu useimmiten tapaustutkimuksen hyväksikäyttöön. Tapaustutkimus valitaan myös tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus pyrkii saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että valitaan tietty yksittäinen tapaus ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapausta tutkitaan yleensä yhteydessä ympäristöönsä. (Hirsjärvi ym. 1997, 130.) Tapaustutkimus perustuu useimmiten historiatiedon hyväksikäyttöön. Yinin (1989) mukaan tapaustutkimus on empiirinen kysely, joka tutkii ilmiötä sen omassa kontekstissa. (ks. myös Lukka & Kasanen 1995, 75–78; Toivonen 1999, 140.)

Tapaustutkimukseen kuuluva holistinen näkökulma ja ymmärtämisen tavoite ohjaavat tiedonkeruumenetelmän valintaa. Tapaustutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Näitä ovat haastattelut, välittömät havainnot ja dokumentit, joita kaikkia käytetään myös tässä tutkimuksessa. Ensisijaisina lähteinä ovat sekä asiantuntijahaastattelut että kohdeyrityksissä suoritettut haastattelut, joita haastattelujen yhteydessä mahdollisuuksien mukaan tehtävä välitön havainnointi sekä muu lähdeaineisto tukevat. Ne tarjoavat runsaasti informaatiota tutkimusongelmiin vastaamiseksi.

Tässä tutkimuksessa käytetään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun perustana käytettävä haastattelurunko laaditaan luvuissa 2 ja 3 muodostetun teoreettisen perustan ja tämän teoreettisen perustan yhteenvedona esitetyn kuvaus- ja selitysmallin pohjalta. Tällä tavoin pyritään fokusoimaan ja jäsentämään haastattelua siten, että saatava empiirinen informaatio olisi hyödynnettävissä tutkimuksen tarkoitusta vastaavalla tavalla.

Haastattelun yhteydessä tutkijalla on yleensä useimmiten myös ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä välittömiä havaintoja, joiden avulla voidaan

paljastaa informaatiota, jota haastateltavat henkilöt eivät haastattelun aikana kykene tai halua ainakaan kokonaisuudessaan tuoda esille.⁴⁶

Tapaustutkimusta sovellettaessa empiirisen tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista tutkimusta (Toivonen 1999, 140). Yleisesti ottaen kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut ”sanoista”. Toivonen (1999, 25) katsoo, että kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on se, että sitä voidaan käyttää sellaisten sisäisten prosessien tai selittävien mekanismien etsintään, jotka eivät kvantitatiivisella analyysillä paljastu. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen rooli onkin keino ymmärtää toimijoiden tulkinnat todellisuudesta. Tötön (2000, 76) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella saadaankin vastauksia kysymyksiin kuten, miten ihmiset muuttavat rakenteita ja käytäntöjä ymmärtämällä asiat uudella tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkijan ja tutkittavan kohteen suhde on läheinen, tutkimusstrategia on strukturoimaton, aineiston luonne rikas ja syvä sekä teorian ja tutkimuksen suhde on teoriaa luova. (Toivonen 1999, 99–101; ks. myös Hirsjärvi ym. 1997, 165; Silverman 2000.)

4.2.2 Kohdeyritykset ja niiden valinta

Kohdeyritysten valinnassa pidettiin ensimmäisenä ja tärkeimpänä valintakriteerinä sitä toimintaympäristöä, jossa tarkasteltavat kohdeyritykset toimivat. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta olikin erityisen tärkeää löytää toimintaympäristö, joka olisi muuttunut mahdollisimman monitahoisesti 1990-luvun aikana ja jossa ilmenneiden muutosten voitaisiin olettaa vaikuttaneen valittavien kohdeyritysten välisen vaihdantasuhteeseen, sen rakenteisiin ja prosesseihin.

Kotimaisen elintarviketeollisuuden on katsottu muuttuneen merkittävilta osin 1990-luvulla. Useat tutkimukset osoittavat, että elintarviketeollisuuden neljänneksi suurimman alatoimialan, panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kehitys 1990-luvulla antaa hyvän kuvan elintarviketeollisuuden rakennemuutoksesta ja kehityksestä markkinoiden avautuessa 1990-luvun aikana (Turunen 2002, 235–237; Volk ym. 2000, 46). Pääpiirteissään kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ilmenneet muutokset ovat olleet 1990-luvulla seuraavanlaiset (Volk ym. 2000, 47):

⁴⁶ Tutkijalla on usein myös mahdollisuus saada käyttöönsä muiden keräämää ja dokumentoimaa aineistoa. Tällaisella sekundaariaineistolla voidaan saada hyvinkin merkityksellistä tietoa muun hankitun informaation tueksi. Dokumenttien haittupuolena on tosin se, että ne ovat usein selektiivisesti muodostettuja ja epätarkkoja. Dokumentteja onkin tarkasteltava suhteessa niiden muodostamistarkoitukseen. (Hookana-Turunen 1998, 164.)

- Kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus oli 1990-luvulle tultaessa sekä tuonnilta suojattu että alkoholilainsäädännön mukaan säädelty.
- Alko Oy:n monopolin purkautuminen vuonna 1995 ja Suomen EU-jäsenyys vuoden 1995 alusta yhdessä tuonnin vapautumisen kanssa johtivat alan nopeaan rakennemuutokseen.
- Rakennemuutoksen seurauksena toimipaikkojen määrä väheni ja yritys rakenne kiteytyi kolmeen yritykseen, joiden osuus kotimaan markkinoista oli 1990-luvun lopulla yli 99 %.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ilmenneiden merkittävien muutosten perusteella valittiin tämä toimiala tarkastelun kohteeksi. Tarkastelun aikajänteeksi valittiin 1990-luku. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa on toiminut koko 1990-luvun ajan kolme panimoalan yritystä: Hartwall Oy, Sinebrychoff Oy ja Olvi Oyj. Tutkimuksen tarkoituksen, omaksutun lähestymistavan sekä aika- ja muiden rajoitteiden takia tutkittavien panimoiden lukumäärä päätettiin rajata yhteen. Panimon valinnassa pidettiin ensisijaisena tärkeänä aineiston saatavuutta ja sitä, että tutkija voi säilyttää yhteytensä panimoon niin pitkään kuin se on tutkimuksen kannalta tarpeellista. Yhtenä valintakriteerinä oli lisäksi valittavan panimon aito kiinnostus tutkimusta kohtaan. Näiden tekijöiden ja myös osittain sattuman ohjaamana tämän tutkimuksen tarkemman empiirisen tarkastelun kohteeksi valittiin Olvi Oyj. Alla on esitetty tiivistetysti Olvia koskevia tietoja (Olvi 2002a):

- Olvin emoyhtiö Olvi Oyj on perustettu 5.10.1878. Olvi Oyj:n A-osake on noteerattu OTC-listalla 29.6.1987 alkaen ja pörssilistalla 3.8.1998 alkaen.
- Olvi Oyj on Suomen kolmanneksi suurin oluiden, siiderien, virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuottaja noin 11 prosentin markkinaosuudellaan.
- Henkilöstöä Olvi Oyj:ssä vuonna 2001 oli keskimäärin 350 henkilöä ja Baltian maissa keskimäärin 460 henkilöä.
- Olvi Oyj:n myynti oli vuonna 2001 noin 100 miljoonaa litraa. Liikevaihto vuonna 2001 oli puolestaan 100,7 miljoonaa euroa.
- Olvilla on Virossa tytäryhtiö AS A. Le Coq, joka omistaa panimoyhtiöt AS Tartu Ölletehtaan ja AS Saare Öluen.

Seuraavaksi pyrittiin löytämään vastinpari Olville eli vaihdantasuhteen toinen osapuoli. Yleisesti ottaen Olvin liiketoiminnan painopiste on kuluttajille suuntautuvassa päivittäistavarakaupassa.

Suomessa perinteisenä pt-kaupan runkona on ollut kaksi osuustoiminnallista ja kaksi yksityistä yhteistoimintaryhmittymää, joiden

kautta tuotteet on kanavoitu kuluttajille. Home (1995, 5) katsoo, että ryhmittymien sisäinen työnjako muuttui merkittäväällä tavalla 1980-luvun aikana. Kotisalo ja Kiuru (1997, 5) katsovat, että tuolloin aloitettiin tavoitehakuinen ja järjestelmällinen vähittäiskauppaportaassa sijaitsevien yritysten ketjuttaminen ja näiden keskitetty ketjuohjaaminen. 1980-luvulla alkoikin yleistyä se, että ryhmittymät ”nivoivat” yhteen vähittäiskauppaportaassa sijaitsevat kokoluokaltaan ja myymälätyypiltään samankaltaiset yritykset ja määrittivät näille yhteisen liikeidean, myymäläilmeen ketjutunnuksineen, perusvalikoimaratkaisut ja asiakassegmentit (Mitronen 2002, 147). Keskitettyä ketjuohjausta varten perustettiin kullekin ketjulle oma yhteiselin. Osuustoiminnallisella puolella vähittäiskauppaketjut ja ketjuohjaustoiminnot olivat suhteellisen helposti toteutettavissa, kun taas yksityisellä puolella hajautuneempi omistus hidasti ketjunmuodostusta (Kotisalo & Kiuru 1997, 5).

Edellä kuvatun perusteella Olvin vastinpariksi katsottiinkin järkeväksi valita joko osuustoiminnalliseen tai yksityiseen puoleen lukeutuva valtakunnallinen vähittäiskauppaketju sen sijaan, että vastinpariksi valittaisiin yksittäinen vähittäiskauppa tai -kauppias tai koko yhteistoimintaryhmittymä. Toisin sanoen empiirisen tarkastelun kohteeksi rajattiin Olvin ja valtakunnallisesti toimivan vähittäiskauppaketjun välinen pidempiaikainen vaihdantasuhde. Vähittäiskauppaketjun valintaperusteiksi asetettiin kaksi keskeistä valintakriteeriä:

- Olvin ja valittavan vähittäiskauppaketjun välisen vaihdantasuhteen tuli olla kestänyt koko tarkastelujakson eli vuodet 1990–1999.
- Olvin ja valittavan vähittäiskauppaketjun välisen vaihdantasuhteen tuli olla tapahtumarikas ja sellainen, että toimintaympäristön muutosten voitiin olettaa vaikuttaneen siihen.

Ensimmäisen valintakriteerin täyttivät ryhmittymätasolla kolme yhteistoimintaryhmittymää: Tradeka/Elanto (entinen E-ryhmä), S-ryhmä ja K-ryhmä.⁴⁷ Ryhmittymiin kuuluvat valtakunnalliset vähittäiskauppaketjut ovat muuttuneet 1990-luvun aikana merkittävästi. Osa ryhmittymiin kuuluvista ketjuista lopetettiin 1990-luvulla ja suurin osa aloitti toimintansa vasta 1990-luvun aikana. Taulukkoon 6 on merkitty Tradekaan/Elantoon, S-ryhmään ja K-ryhmään 1990-luvulla kuuluneet vähittäiskauppaketjut. Taulukkoon on merkitty myös 1990-luvulla aloitetut ja lopetetut ketjut. Tradekaan/Elantoon

⁴⁷ Neljäs 1990-luvulla toimineista kaupan yhteistoimintaryhmittymistä, jonka kanssa Olvilla oli myös kaupankäyntiä, oli T-ryhmä. T-ryhmä kuitenkin pilkottiin ja myytiin muille kaupan ryhmittymille 1990-luvun puolivälissä, joten sen mukaan ottaminen tähän tutkimukseen ei voinut tulla kysymykseen.

kuuluvista ketjuista ovat koko 1990-luvun toimineet Eka/Euro-market, Maxi-market, Siwa ja Valintatalo. S-ryhmään kuuluvista ketjuista ovat koko 1990-luvun toimineet City-Sokos, Prisma, S-market, Alepa ja Sale. K-ryhmän ketjuista Citymarket on ainoa, joka on toiminut koko 1990-luvun.

Taulukko 6 1990-luvulla toimineet vähittäiskauppakettajat (Kotisalo & Kiuru 1997, 16–23)

Yhteistoiminta-ryhmittymä	Tarkastelujaksolla toimineet pt-kauppakettajat
Tradeka/ Elanto (ent. E-ryhmä)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eka/Euro-Market, Maxi-market, Siwa ja Valintatalo ovat toimineet koko tarkastelujakson 2. Vuonna 1996 on aloittanut Siwa 2000 ja vuonna 1994 Marketta 3. Vuosien 1993–1995 aikana lakanneita ketjuja ovat Tenna, Manteli, Misto ja Säästäri
S-ryhmä	<ol style="list-style-type: none"> 1. City-Sokos, Prisma, S-market, Alepa ja Sale ovat toimineet koko tarkastelujakson 2. Vuosina 1991 ja 1992 toiminnassa olivat myös hyvin pienet ketjut Sokos ja S-halli
K-ryhmä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Citymarket-ketju on toiminut koko tarkastelujakson 2. Vuoteen 1993 asti toimi CM-tavarataloketju, joka on sittemmin yhdistyi Citymarket-ketjuun 3. Vuodesta 1995 alkaen ovat toimineet K-lähikauppa-, KK-market-, KKK-supermarket- ja Rimi-ketjut 4. Vuonna 1996 aloitti myös K-kauppakettaja 5. Vuosina 1991–1992 toimi myös Hila-ketju

Toinen tärkeä valintakriteeri oli se, että Olvi Oyj:n ja valittavan vähittäiskauppakettajan välinen vaihdantasuhde olisi tarkastelujakson aikana luonteeltaan tapahtumarikas ja sellainen, josta olisi todennäköisesti löydettävissä tutkimuksen tarkoituksen kannalta mielenkiintoinen ja monitahoinen rakenteiden ja prosessien välinen sekoitus. Alustavissa keskusteluissa K-ryhmä nousi ryhmittymätasolla selvästi esille tältä kannalta. Olvissa suoritettujen esihaastattelujen perusteella Olvin vastinpariksi valittiin vaihtoehtoisista ryhmittymistä K-ryhmä ja K-ryhmään kuuluva Citymarket-ketju. K-ryhmän ja Citymarket-ketjun valintaan vaikutti myös se, että ao. tutkimuksesta kiinnostui Keskon strategisen suunnittelun johtaja Lasse Mitronen. Mitronen edesauttoi merkittävästi Citymarket-ketjun mukaantuloa tutkimuksen toiseksi kohdeyritykseksi.

K-ryhmä on itsenäisten K-kauppiainien keskinäiseen sopimukseen perustuva kaupan yhteistoimintaryhmittymä. 2000-luvun alkupuolella K-ryhmän markkinaosuus oli hieman alle 40 %. K-ryhmän muodostavat itsenäiset K-

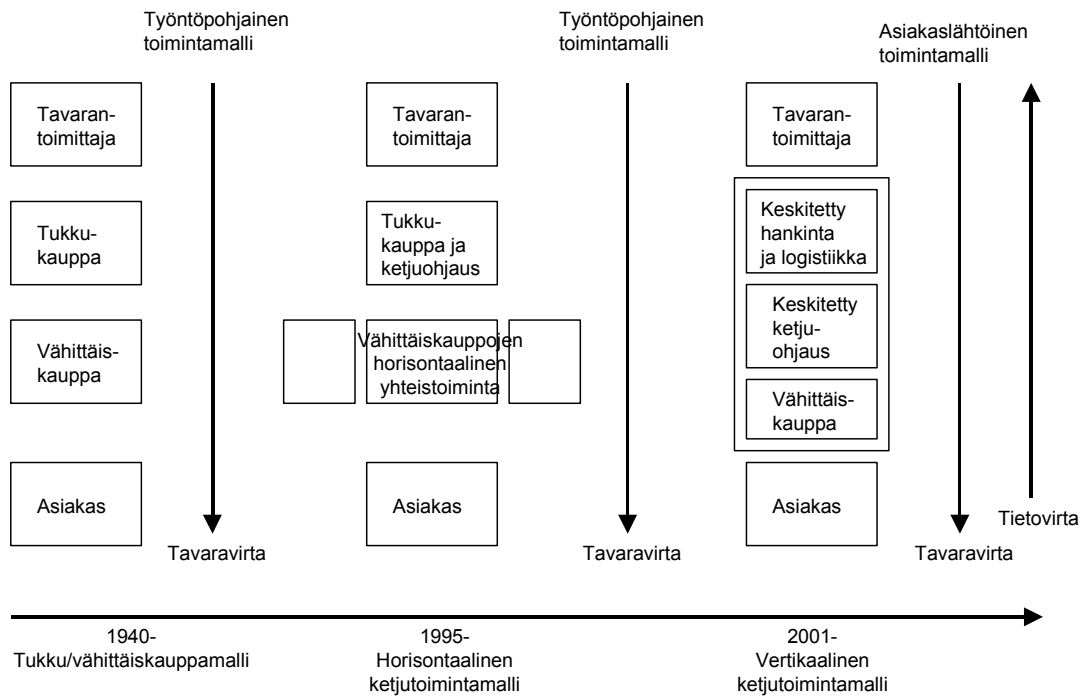
kauppiaat ja keskusliike Kesko Oy. Keskoa kuvaavat seuraavat tiedot (Kesko 2003):

- Kesko on perustettu vuonna 1940. Helsingin Pörssiin Kesko listautui vuonna 1960. Vuonna 2001 Keskolla oli 25.000 osakkeenomistajaa.
- Vuonna 2001 Keskon liikevaihto oli 6,2 miljardia euroa ja liikevoitto 71 miljoonaa euroa.
- K-kauppiaat ovat Keskon suurin asiakaskohderyhmä yli 50 prosentin osuudella liikevaihdosta.
- Keskon ostot olivat vuonna 2001 yhteensä 5,4 miljardia euroa. Keskolla on kotimaassa yli 30.000 tavarantoimittajaa.

K-ryhmän, Keskon, K-kauppioiden ja K-kauppiasliiton tarkoitukset ja tehtävät kuvataan seuraavasti (ks. tarkemmin esim. Kesko 2001):

- K-ryhmän muodostavat K-kaupat, K-kauppiasliitto ja Kesko tytäryhtiöineen. K-ryhmä on asiakkailleen paras ja monipuolisin kaupan ryhmä. Keskon ja kauppioiden keskinäinen yhteistoiminta on K-ryhmän keskeinen perusta kilpailukyvyyn ja tuloksen parantamiseksi.
- Kesko hankkii tavaroita ja tuottaa liiketoimintaa tukevia palveluja kilpailukykyisesti asiakkailleen. Kesko luo K-kauppiaille yrittäjänä parhaat kilpailuedellytykset. Keskon liiketoiminta tuottaa omistajien sijoitukselle hyvän tuoton.
- K-kauppa on asiakkailleen paras kauppa. K-kauppias vastaa yrittäjänä asiakastyytyväisyydestä ja kauppansa tuloksellisesta toiminnasta. K-kauppias on K-kauppiasliiton jäsen ja Keskon perusosakas.
- K-kauppiasliitto vastaa K-kauppioiden yhteistoiminnasta ja toimintaedellytysten parantamisesta yhteistyössä Keskon kanssa.

1990-luvun puolivälin jälkeen K-ryhmä muutti sisäistä työnjakoaan merkittäväällä tavalla. Tuolloin kauppioiden horisontaalinen yhteistoiminta organisoitiin uudelleen ketjujohtokuntien myötä (Mitronen 2002, 168). Vuonna 1995 kullekin K-ryhmän ketjulle perustettiin keskusliiketasolle ketjuohjausta varten ketjuyksiköt, joiden vastuulle tuli ketjutoiminnan liiketyypittäinen ohjaaminen. Keskon ja kauppioiden välistä työnjaon muutosta viimeisten vuosikymmenien aikana voidaan kuvata kuvion 14 mukaisesti (Mitronen 2002, 168).



Kuvio 14 Keskon ja K-kauppioiden välinen työnjako (Mitronen 2002, 168)

Vuodesta 1995 vuoteen 2001 asti toimineessa horisontaalisessa ketjutoimintamallissa kauppiasta koostuvan ketjujohtokunnan rooli oli merkittävä. Ketjujohtokunnan ja ketjuyksikön välinen työnjako oli pääpiirteissään seuraavanlainen: ketjujohtokunta teki ketjuun kuuluvia kauppiaita koskevat sitovat päätökset, kun taas päätösten valmistelusta ja toimeenpanosta vastasi ketjuyksikkö (Mitronen 2002, 170).

Citymarket-ketjuun kuuluvat kaupat edustavat kokoluokaltaan hypermarket-myymälytyyppejä⁴⁸. Ketjuun kuuluvat kaupat myyvät sekä päivittäistavaroita että käyttötavaroita, ja niissä on itsenäisen kauppiaan (eli Citymarket-kauppiaan) hoitama elintarvikeosasto. Citymarket-ketjuun kuuluvat kaupat sijaitsevat kaupungeissa, joiden ostovoima on vähintään 300 miljoonaa markkaa. Konseptin mukainen elintarvikkeiden myyntipinta-ala on vähintään 1.200 m² ja vuosimyynni vaihtelee 50:stä 260:een miljoonaan markkaan. Citymarket-ketju on K-ryhmän volyymiltaan suurin ja taloudellisesti menestynein ketju.

Ensimmäinen Citymarket perustettiin Lahden Paavolaan 1971. Kyseessä oli yksikerroksinen, ns. makaava tavaratalo, jollaisia oli 1960-luvun alussa perustettu Belgiaan ja Ruotsiin (Citymarket 2003). Citymarketin nimi otettiin

⁴⁸ Hypermarket-myymälytyyppi on monen alan tavaroita myyvä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään yli 2.500 m². Hypermarketissa elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta, mutta myynnin painopiste on päivittäistavaroissa. (Päivittäistavarakauppayhdistys 2002.)

osin Keskon tytäryhtiönä tuolloin toimineelta tamperelaiselta City-Otratarataratalolta, jonka valikoimat olivat myös osaltaan pohjana Citymarketin käyttötavaravalikoimalle. Citymarketteja rakennettiin 1970-luvulla seitsemän ja 1980-luvulla määrä kasvoi yhdeksällä. Citymarket-kauppoja on tällä hetkellä 42 eri puolella Suomea 38 paikkakunnalla (Citymarket 2003). Citymarket-ketjun perusliikeidea on tarjota käytännöllisesti katsoen kaikki mitä lapsiperhe tarvitsee yhdellä ostoskäynnillä. Citymarket-ketjun keskeisimmät asiakaslupaukset ovat seuraavat (Citymarket 2003):

- Laajat ja ajankohtaiset valikoimat elintarvikkeita ja käyttötavaroita sekä parhaimmat oheispalvelut.
- Pysyvästi edulliset hinnat.
- Ostosten sujuvuus. Tuotteiden hyvä esillepano, selkeät opasteet sekä hintamerkinnot. Ammattitaitoinen henkilökunta.
- Kanta-asiakasedut. Plussa-pisteiden ohella houkuttelevia tuotetarjouksia ja lisäetuja.

Monipuolinen elintarvikevalikoima ja laaja käyttötavaraosasto ovat olleet perinteisesti Citymarket-ketjun keskeisimmät kilpailuedut. Citymarket tarjoaa kotimaisten ja ulkomaisten merkkituotteiden ohella laajan valikoiman K-kaupan sekä Citymarketin omia merkkituotteita. Valikoimat rakentuvat myös osittain alueellisten ja paikallisten tavarantoimittajien tuotteiden varaan. (Citymarket 2003.)

4.2.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tämä tutkimus on luonteeltaan pitkittäistutkimus. Empiirisen tarkastelun kohteena on Olvi Oyj:n ja K-ryhmään kuuluvan Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen muutos ja muutoksen taustalla vaikuttaneet toimintaympäristön tapahtumat 1990–1999.

Pitkittäistutkimuksen aineisto kerättiin kokonaisuudessaan retrospektiivisesti. Tämä tutkimus voidaankin luokitella historiatutkimukseksi (ks. taulukko 7) (Halinen & Törnroos 1995; ks. historiatutkimuksesta tarkemmin esim. Golder 2000; Savitt 1980). Tutkimuksen ajallinen kiinnostus kohdistui siis menneeseen aikaan, ja tutkittavana ilmiönä olivat jo tapahtuneet asiat. Aineisto kerättiin kokonaisuudessaan jälkikäteen. Tällöin tutkijan täytyy tyytyä dokumentteihin ja haastateltavien todellisuuskäsityksiin. Yleisesti ottaen on katsottu, että mitä pitempi aika tutkittavasta ilmiöstä on kulunut, sitä vaikeammaksi muodostuu tutkijan työ (Halinen & Törnroos 1995, 512–513).

”The time distance forms a considerable barrier that has to be crossed by specific methodological means, i.e. empathy, subjective interpretation, and even imagination.” (Halinen & Törnroos 1995, 512)

Tässä tutkimuksessa historiatutkimukseen liittyviä ongelmia pyrittiin pienentämään keskittymällä olennaiseen ja tärkeisiin tapahtumiin ja haastatteleamalla tapahtumien kannalta keskeisiä henkilöitä. Lisäksi haastatteluaineiston tueksi kerättiin laaja-alaista muuta lähdeaineistoa, kuten yritysten toimintakertomuksia ja historiikkeja (ks. tarkemmin luvusta tutkimuksen luotettavuus) (vrt. Golder 2000, 160–161).

Taulukko 7 Pitkittäistutkimuksen eri muodot vaihdantatutkimuksissa (Halinen & Törnroos 1995, 511)

	Historiatutkimus	Seurantatutkimus	Tulevaisuus-tutkimus
Ajallinen kiinnostus	Mennyt aika	Tässä ja nyt	Tuleva aika
Tutkittava ilmiö	Jo tapahtuneet ilmiöt	Nykyiset tapahtumat tai muutokset ilmiössä	Tulevaisuuden odotukset, vaihtoehdot tulevaisuudesta
Aineiston luonne	Retrospektiivinen aineisto	Reaaliaikainen aineisto	Subjektiiivinen aineisto ja nykyinen tutkimustieto
Tutkimusobjektin saatavuus	Ongelmallinen, tapahtunut ajassa taaksepäin	Mahdollinen, reaaliaikainen	Vaikea, ennustettava
Tutkimuskysymystyyppejä	Vaihdannan suuret linjat ja kriittiset tapahtumat	Konteksti-sidonnaiset tutkimukset ja tilannekohtaiset analyysit	Strategiat ja suunnitelmat, tulevaisuuden vaihdanta

Halinen ja Törnroos (1995, 513) katsovat, että historiatutkimuksessa tulee lähteä liikkeelle siitä, että erotetaan jokin tai joitakin harvoja merkittäviä tapahtumia, joiden voidaan olettaa keskeisesti vaikuttavan vaihdantasuhteen kehittymiseen (ks. myös Golder 2000, 157). Toivosen (1999, 122–124) mukaan historiatutkimuksessa useimmiten lähdetäänkin liikkeelle siitä tapahtumasta, jonka voidaan olettaa edeltävien tapahtumien syyksi. Tutkijan tulee kuitenkin tarkkaan harkita, mitkä asiat hän luokittelee sellaisiksi ydintapahtumiksi tai murroksiksi, että ne kannattaa ottaa mukaan analyysiin. Tällaiset tapahtumat voidaan valita esimerkiksi aikaisempien tutkimusten, omien havaintojen, kokemusten tai tiedon saatavuuden perusteella. Tämän valinnan jälkeen voidaan lähteä tutkimaan valitun tapahtuman tai tapahtumien laukaisemia vaikutuksia organisaatioiden välisessä vaihdantasuhteessa.

Toivosen (1999, 122) mukaan historiatutkimuksen avulla voidaankin tarkastella, missä järjestyksessä tietty tapahtumaketju eteni.

Luvussa 5 kuvataan kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ja päivittäistavarakaupassa tapahtuneet keskeisimmät toimialatason muutokset 1990-luvun aikana. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmalliin perustuen muutosten oletetaan ilmenevän markkinoiden rakenteessa, dynamiikan asteessa, kansainvälisyydessä, organisaation asemassa markkinointikanavassa ja/tai sosiaalisessa systeemissä (vrt. IMP Group 1982, 24).

Useisiin tutkimustuloksiin perustuen voidaan olettaa, että merkittävin kotimaista panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta sekä myös päivittäistavarakauppaa koskenut muutos olisi Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995⁴⁹ (Home 1995, 5–7; Kotisalo & Kiuru 1997, 39–42; Virtanen ym. 1999, 24–25). Vuoden 1995 EU-jäsenyys toimiikin tämän tutkimuksen ajallisena jakajana. Samaan ajankohtaan ajoittuu myös K-ryhmän suuri ketju-uudistus.

Kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa sekä päivittäistavaramarkkinoilla tapahtuneiden muutosten kuvaaminen pohjautuu useaan asiantuntijahaastatteluun ja laaja-alaiseen kirjalliseen lähdeaineistoon. Liitteessä 2 on lueteltu tehdyt asiantuntijahaastattelut. Asiantuntijahaastatteluita tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Asiantuntijoiden valintaperusteena oli kohdetoimialojen tuntemus. Asiantuntijahaastatteluaineiston tueksi on kerätty mahdollisimman laaja-alaista muuta lähdeaineistoa, kuten Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämiä tutkimuksia. Luvussa 5 on käytetty myös panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliiton ja elintarviketeollisuusliiton julkaisemia tilastotietoja vuosilta 1990–1999 sekä ACNielsenin julkaisemia päivittäistavarakaupan myymälärekisteritietoja vuosilta 1991–2000.

Luvussa 6 analysoidaan yksilöiden yksilöllisesti ja yhteisesti muodostamia merkitysrakenteita. Merkitysrakenteet yksilöt muodostavat tulkitsemalla tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta. Toimintaympäristö on osa yksilöiden tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta, jota yksilöt tulkitsevat omista lähtökohdistaan käsin. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa määriteltiin kaksi vaihdantasuhteen rakennetta, jotka ovat tulos yksilöiden tulkinnasta,

⁴⁹ Ennen EU-jäsenyyttä kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus sekä päivittäistavarakauppa olivat suhteellisen vakaita ja erilaisin kauppapoliittisin instrumentein kansainväliseltä kilpailulta suojeltuja toimialoja (esim. Virtanen ym. 1999, 2). Homeen (1995, 50) mukaan ennen EU-jäsenyyttä kotimainen päivittäistavaroiden markkinointikanava toimikin rajasuojan turvassa, kilpailulta suljetussa järjestelmässä. Euroopan Unioniin liittymisen myötä suomalainen ”holhousyhteiskunta” kuitenkin muuttui kilpailuyhteiskunnaksi (Virtanen ym. 1999, 24–25). Home (1995, 48–49) katsoo, että EU-jäsenyyden välittömiä ja välillisiä vaikutuksia suomalaiseen elintarviketeollisuuteen ja päivittäistavarakauppaan olivat tavarahankinnan monipuolistuminen, elintarvikkeiden kuluttajahintojen laskeminen, kilpailun ja markkinoiden muuttuminen ja teollisuuden ja kaupan välisen työnjaon muuttuminen.

mutta myös näiden tulkintojen apuneuvo. Nämä kaksi vaihdantasuhteen rakennetta ovat vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja osapuolten keskinäinen luottamus. Näistä kahdesta rakenteesta epävarmuuden katsottiin olevan kiinteästi suhteen kontekstia ja epävarmuutta hahmottavasta yksilöstä riippuvainen. Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja luottamus ovat luonteeltaan hyvin abstrakteja käsitteitä, joiden kuvaaminen ja ”mittaaminen” ilman jonkinlaista operationalisointia olisi hankalaa. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallia laadittaessa onkin pyritty tunnistamaan tekijöitä, joiden kautta koettua epävarmuuden ja luottamuksen tasoa kyettäisiin ainakin jossain määrin arvioimaan. Epävarmuus- ja luottamuskäsitteitä onkin analysoitu tarkemmin ja jaettu vielä pienempiin osa-alueisiin. Tällä tavoin on siirrytty abstraktista käsitteen kuvauksesta konkreettiseen suuntaan (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1994, 75–76). Näin pyritään tekemään mahdollisimman oikein osuva tulkinta kohdeyrityksissä koetusta epävarmuuden ja luottamuksen tasosta.

Tutkimuksen luvussa 6 analysoidaan sitä, vaikuttivatko luvussa 5 kuvatut panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ja päivittäistavarakaupassa tapahtuneet muutokset 1990-luvun lopulla yksilöiden olemassa olevaan käsitykseen vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta. Mikäli vaihdannan tuloksiin liittyvässä epävarmuudessa tunnistetaan ilmenevän muutos, muutos voi olla joko epävarmuutta lisäävä tai laskeva muutos. Luvussa 6 pyritäänkin tunnistamaan se, miten suhde muuttuu, jos epävarmuuden tasossa tapahtuu muutos. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että vaihdantasuhteen muutos on riippuvainen osapuolten välisestä luottamuksen tasosta. Luvun 6 lopussa tehdään yhteenvedonomainen tulkinta Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen suhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista tapahtumista.

Yksilöiden tekemien tulkintojen sekä olemassa olevien rakenteiden eli merkityksenannon perustan selvittäminen pohjautuu kokonaisuudessaan henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin kohdeyrityksissä. Liitteessä 2 on lueteltu tutkijan tekemät haastattelut Olvi Oyj:ssä vuosina 1999–2003. Haastatteluja tehtiin yhteensä 13 kappaletta. Ensimmäiset haastattelut tehtiin vuonna 1999 ja viimeiset 2003. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä,

- joilla oli mahdollisimman laaja ja pitkä kokemus Olvista ja sen liiketoiminnasta.
- jotka halusivat ja kykenivät kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan kanssakäymisestä sekä Citymarket-kauppiaiden että ketjuyksikön kanssa 1990-luvulta.
- jotka vastasivat Olvin markkinointitoimenpiteistä.
- jotka olivat avainasemassa Olvin päätöksenteossa ja informaationkulussa 1990-luvulla.

- jotka eivät kieltäytyneet haastattelututkimuksesta.

Haastateltavaksi valittujen henkilöiden ensisijaisena valintaperusteena käytettiin haastateltavan henkilön asemaa organisaatiossa, työhistoriaa ja kokemusta Olvista ja ennen kaikkea Olvin ja Citymarket-ketjun välisestä vaihdantasuhteesta ja sen kehittymisestä vuosina 1990–1999.

Haastateltavaksi valittiinkin Olvin ketjupäällikkö sekä Olvin Länsi-Suomen myyntialueella toimiva avainasiakaspäällikkö. Ketjupäällikkö vastasi Citymarket-ketjun valikoimatyöryhmän sekä ketjuyksikön kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista. Ketjupäällikön vastuulla olivat muun muassa ketjusopimusneuvottelut. Paikallistasolla Citymarket-kauppiaiden kanssa tapahtuvista neuvotteluista vastasi avainasiakaspäällikkö. Avainasiakaspäällikön vastuulla olivat muun muassa kauppakohtaisesti tapahtuva ketjuvalikoiman täydentäminen ja kampanjoista sopiminen. Tämän lisäksi haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka vastasivat Olvin kuluttajille suuntautuvista markkinointitoimenpiteistä. Olvin markkinointitoimenpiteisiin liittyvistä asioista vastasivat käytännöllisesti katsoen markkinointipäällikkö yhdessä tuotepäällikön kanssa. Kaikki haastattelut henkilöt olivat avainasemassa Olvi Oyj:n päätöksenteossa ja informaationkulussa. Painotettakoon vielä, että Olvin puolelta yhteyshenkilöksi nousi markkinointipäällikkö Olli Heikkilä, jonka kautta kaikki haastattelut sovittiin aina hyvissä ajoin etukäteen. Heikkilän rooli oli muutoinkin merkittävä tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätessä. Hän osoitti koko tutkimusprosessin ajan aitoa kiinnostusta tutkimusta kohtaan.

Liitteessä 2 on lueteltu tehdyt haastattelut K-ryhmässä ja Citymarket-ketjussa. Tässä yhteydessä on vielä syytä korostaa, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan Citymarket-ketjun liiketoimintaa kokonaisuudessaan eikä yksittäisen Citymarket-ketjuun kuuluvan kauppiaan. Citymarket-ketjun liiketoiminnan ymmärtäminen osoittautui hyvin vaikeammaksi. Citymarket-ketju rakentui pääpiirteissään itsenäisistä Citymarket-kauppiaista ja vuodesta 1995 alkaen keskusliiketasolla toimineesta Citymarket-ketjun ketjuyksiköstä sekä kauppiaista muodostuvasta ketjujohtokunnasta. Koska Citymarket-ketju oli niin moniulotteinen ja monitahoinen kokonaisuus, haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka näkivät ketjun etäämpää yhtenä kokonaisuutena. Tämän vuoksi haastattelut keskittyivät pääasiassa Citymarket-ketjun ketjuyksikköön. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 kappaletta. Ensimmäiset haastattelut tehtiin vuonna 1999 ja viimeiset 2003. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä,

- jotka toimivat Citymarket-ketjun ketjuyksikössä avainasemassa.
- jotka olivat mukana Citymarket-ketjun pitkän tähtäyksen suunnittelussa ja osallistuvat ketjukonseptin kehittelyyn.

- jotka osallistuivat Citymarket-ketjun ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätösten tekemiseen.
- jotka halusivat ja kykenivät kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan kanssakäymisestä Olvin kanssa 1990-luvulta.
- jotka eivät kieltäytyneet haastattelututkimuksesta.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmäksi haastateltavaksi henkilöksi nousi Citymarket-ketjun jo nykyisen eläkkeellä oleva ketjun johtaja Matti Kautto. Myös Keskon strategisen suunnittelupuolen johtaja Lasse Mitronen antoi tutkijalle tärkeitä tietoja K-ryhmästä ja sen sisällä tapahtuneesta ketjuuudistuksesta. Tutkimuksen kannalta erityisen tärkeää oli saada haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat mukana ketjuvalikoimien muodostamisessa ja juomaosastojen suunnittelussa. Haastateltavaksi valittiinkin ketjun myyntijohtaja, Ruokakeskon tuoteryhmäjohtaja sekä ketjun tuoteryhmäpäällikkö, jotka kertoivat Citymarket-ketjun valikoima- ja hyllyesittelypäätöksistä sekä Citymarket-ketjun ja Olvin välisestä suhteesta. Tämän lisäksi haastateltavaksi valittiin Keskon pt-ryhmän ketjutoiminnan tuesta vastaava kehityspäällikkö. Tutkimusta varten haastateltiin myös yhtä ketjuun kuulunutta Citymarket-kauppiasta. Haastateltu kauppias oli Hannu Aaltonen Turun Kupittaaan Citymarketista. Hänellä oli pitkäaikainen kokemus Olvista. Kauppias kertoikin näkemyksensä Olvista ja sen roolista Citymarket-ketjun liiketoiminnassa oman kauppiansa näkökulmasta käsin. Kaikki haastattelut, paitsi kauppiashaastattelu tehtiin Keskon pääkonttorissa Katajanokalla Helsingissä. Painotettakoon vielä, että Lasse Mitronen muodostui tämän tutkimuksen kannalta hyvin tärkeäksi yhteyshenkilöksi.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Empiirisen aineiston luotettavuutta arvioitaessa tarkastelun kohteena on perinteisesti aineiston reliabiliteetti ja validiteetti (Yin 1989, 40–41). Nämä käsitteet on kuitenkin alun perin kehitetty kvantitatiivisten survey-tutkimusten luotettavuuden arviointiin. Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu perustuukin Lincolnin ja Guban (1985, 290–301) ajatuksiin kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuudesta. Uskottavuuden arvioimiseksi pohditaan tutkimuksen vastaavuutta, siirrettävyyttä, tutkimustilannetta ja vahvistettavuutta. (ks. myös Lukka & Kasanen 1995.)

Vastaavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tuottamien rekonstruktioiden ja alkuperäisen todellisuuden konstruktioiden vastaavuutta (Lincoln & Guba 1985, 296). Tämän tutkimuksen vastaavuutta voidaan katsoa heikentävän sekä Olvin että Citymarket-ketjun kohdalla se, että tämä tutkimus on toteutettu

kokonaisuudessaan retrospektiivisesti. Historialliseen tarkasteluun liittyykin aina muistamisen ongelma. Muistamisen ja vastaavuuden ongelmaa on pyritty pienentämään sillä, että haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka olivat tutkittavien kysymysten parhaita asiantuntijoita ja jotka olivat toimineet kohdeyrityksissä koko tarkastelujakson ajan. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan myös mahdollisimman joustavina, jotta haastatellulle henkilölle tarjoutuisi aito mahdollisuus muistella eri aikoina vallinneita todellisuuskäsityksiään. Tämän lisäksi pyrittiin luomaan luottamuksellinen suhde haastateltavaan, jotta haastateltava puhuisi mahdollisimman avoimesti kaikista esille tulleista kysymyksistä. Haastateltavaksi valittiin myös toimenkuvaltaan erilaisia henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Samoja asioita kysyttiinkin monelta eri henkilöltä, jotta asiat tulivat oikein ymmärretyksi. (vrt. esim. Järvenpää 2002, 329; Mitronen 2002, 139; Partanen 2001, 322.)

Haastattelujen riittävyuden kannalta keskeistä oli aineiston kylläntyminen (esim. Eskola & Suoranta 1998, 62; Järvenpää 2002, 329). Kylläntymisen merkkinä pidettiin sitä, että uusien haastattelujen tekeminen ei tuottanut enää uutta informaatiota tai että tietyt asiat alkoivat selvästi toistua. Kohdeyrityksissä haastateltuja henkilöitä oli kaiken kaikkiaan 12. Haastatteluja tehtiin yhteensä 30 kappaletta, joista 6 oli asiantuntijahaastatteluja. Haastattelut kestivät keskimäärin 1–2 tuntia. Lähes kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkija teki myös muistiinpanoja haastattelujen yhteydessä. Haastattelujen aikana tehtiin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelunauhut kuunneltiin kertaalleen ja purettiin tämän jälkeen valikoiden. Tämän lisäksi haastatteluja täydennettiin kohdeyrityksistä saaduilla lisämateriaalilla. Case-kuvaus luetetuttiin myös osalla haastatteluista henkilöistä. Tutkimuksen kannalta keskeisempien haastateltavien henkilöiden kanssa käytiin myös loppukeskustelut, jotka mahdollistivat vielä tarkentavien lisäkysymysten tekemisen.

Olvin kohdalla pelkoa vastaavuuden ongelmasta ei varsinaisesti ollut. Tätä selittää Olvin matala ja helposti lähestyttävä organisaatorakenne. Olvin kohdalla tutkimuksen kannalta tärkeät avainhenkilöt ja tutkittavien kysymysten parhaat asiantuntijat löytyivätkin helposti. Avainhenkilöitä olivat ketjupäällikkö, avainasiakaspäällikkö ja markkinointipäällikkö, jotka kaikki suhtautuivat tutkimukseen positiivisesti ja olivat tarvittaessa valmiita useaankin haastattelukertaan. Tutkijan suhde Olvissa haastateltuihin henkilöihin muodostuikin tutkimusprosessin kuluessa hyvin läheiseksi. Haastateltujen henkilöiden käsitykset todellisuudesta, toimintaa ohjanneista normeista ja arvoista olivat kaiken kaikkiaan hyvin yhdenmukaisia. Tutkimustulosten kannalta tärkeät vuosiluvut, Olvin tarjoamat tuotevalikoimat, organisaatorakenteen muutokset yms. eri vuosina olivat vielä

erikseen vahvistettavissa Olvi Oyj:n 120 vuotta -historiikista (Valta 1998) ja Olvi Oyj:n vuosikertomuksista vuosilta 1990–1999.

Tutkimuksen vastaavuutta Citymarket-ketjun osalta heikentää ketjun hajanaisuus. K-ryhmä kokonaisuudessaan on monitahoinen ja sirpaleinen kokonaisuus, johon kiinni pääseminen oli äärettömän vaikeaa. Citymarket-ketjusta pyrittiinkin valitsemaan haasteltavaksi henkilöitä, jotka näkevät ketjun yhtenä kokonaisuutena ja pystyvät kertomaan ketjun toimintaa ohjanneista arvoista, normeista ja todellisuuskäsityksistä luotettavasti koko ketjun näkökulmasta käsin. Tämän vuoksi haastattelut keskittyivät keskusliiketasolle ketjuyksikköön. Haastateltujen henkilöiden käsitykset todellisuudesta sekä toimintaa ohjanneista arvoista ja normeista olivat pääsääntöisesti yhdenmukaisia. Ristiriitaisuuksia asioiden muistamisessa esiintyi varsin vähän. Joidenkin haastateltavien kanssa haastattelut tapahtuivat tosin paikoin hyvin yleisellä ja ”musta tuntuu” -tasolla. Myös osaan haastatteluista henkilöistä tutkijan suhde jäi hyvin etäiseksi. Nämä tekijät heikentävätkin osaltaan tutkimuksen vastaavuutta ketjun osalta. Painotettakoon vielä, että Citymarket-ketjuun kuuluu yli 40 itsenäistä kauppiasta, joista tätä tutkimusta varten haastateltiin vain yhtä. Haastatellun kauppiaan käsityksiä ei luonnollisestikaan voida yleistää muihin ketjuun kuuluviin kauppiaisiin, mutta haastatellun kauppiaan pitkäaikainen kokemus Citymarket-kauppiaina usealla eri paikkakunnalla voidaan katsoa antavan perusteet hänen käsitystensä ”varovaiselle” ja harkitulle yleistämiselle. Ketjuyksikössä haastatellut henkilöt pyrkivät kertomaan myös osaltaan kauppiaiden käsityksiä ketjusta ja ketjun toiminnasta. Ketjujohtajan näkemykset olivat tässä kohtaa avainasemassa.

Citymarket-ketjun kohdalla vastaavuuden ongelmaa pyrittiin osaltaan pienentämään perehtymällä huolella Mitrosen (2002) väitöskirjatutkimukseen, jossa hän tarkastelee kattavasti ja hyvin yksityiskohtaisesti Citymarket-ketjun sisäisiä ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja 1990-luvun puolivälistä aina 2000-luvun alkuun asti. K-ryhmästä on kirjoitettu myös kaksi mittavaa historiikkia (Hoffman 1983 ja 1990), jotka omalta osaltaan valottivat tutkijalle K-ryhmän historiaa ja toimintatapoja. Myös Keskon vuosikertomukset vuosilta 1990–1999 täydensivät kerättyä haastatteluaineistoa.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen löydökset ovat sovellettavissa tutkimusympäristön ulkopuolella (Lincoln & Guba 1985, 298). Lincolnin ja Guban (1985, 298) tarkoittama siirrettävyys riippuu siitä, kuinka samankaltaisia tutkittu ympäristö ja soveltamisympäristö ovat.

Siirrettävyyttä on pyritty edistämään vaihdantasuhteen sisältötekijöiden ja suhteen kontekstin mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. Peruslähtökohta kuitenkin on se, että lukija viime kädessä arvioi tutkimustulosten siirrettävyyden. Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä rajoittaa ainakin kaksi asiaa. Ensinnäkin se, että ryhmittymien vähittäiskauppaketjut ovat

toimintatavoiltaan hyvin erilaisia. Osuustoiminnallisella puolella vähittäiskauppakettajat ovat selvästi tiukemmin ketjujohdon ohjauksessa. Osuustoiminnallisissa ketjuissa ei paikallistasolla toimi itsenäisiä yrittäjiä vaan myymälähoitajia tai -vastaavia, joiden vastuu myymälän menestyksestä ei ole myöskään niin suuri kuin yksityisellä puolella toimivien kauppiaiden. Yksityisellä puolella ollaan tosin lähestymässä osuustoiminnallisen puolen toimintamallia, jossa ketjujohto ottaa yhä enemmän vastuulleen kauppiaille kuuluvia tehtäviä. Toiseksi, tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä hankaloittaa myös se, että Olvi Oyj on suhteellisen pieni panimo. Olvin pääkilpailijat ovat Olvia huomattavasti suurempia ja Olvin tavat ohjata vaihdantaa vähittäiskauppakettajien kanssa todennäköisesti eroavatkin isompien panimoiden käytännöistä.

Tutkimustilanteen arvioinnilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkija päätyy samassa kontekstissa samoihin tuloksiin toistamalla tutkimuksen. Tutkimustulosten pysyvyys on haastatteluihin perustuvan tapaustutkimuksen kohdalla vaikeaa, koska haastatteluja on vaikea toistaa samassa muodossa. Haastattelutilanteet ovatkin aina ainutkertaisia, joita ei sellaisinaan kyetä toistamaan (Järvenpää 2002, 328). Haastateltavien näkemykset ovat subjektiivisia ja edelleen tutkija jäsentelee ja tulkitsee heidän näkemyksiä omien silmälasiansa lävitse (kaksoishermeneutiikka) (Giddens 1984, 284). Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan sillä, että tutkija itse suoritti kaikki haastattelut, haastattelut pääosin nauhoitettiin, haastattelutilanteesta tehtiin havaintoja ja muistioita, haastatteluaineiston lisäksi kerättiin laajalti muuta lähdeaineistoa ja tutkimustulokset varmennettiin haastatelluilla henkilöiltä. Luotettavuutta heikentävät jo edellä mainittu muistamisen ongelma, haastateltavien henkilöiden mahdollinen asioiden kaunistelu ja vääristely. Tutkimustilanteen arviointia on käsitelty pohdittaessa tutkimuksen vastaavuutta.

Vahvistettavuus on tapaustutkimuksen kohdalla myös ongelmallista. Vahvistettavuus liittyy tutkimuksen objektiivisuuteen ja siihen, kuinka voidaan varmistua siitä, että tutkimustulokset ovat ulkopuolisten vahvistettavissa (Lincoln & Guba 1985, 300). Tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että tutkija antaa lukijalle riittävästi tietoa itse tutkimusprosessista, jotta lukija voi itse tältä pohjalta arvioida tutkimusta. Haastatteluissa hankittua informaatiota esitetään case-kuvauksessa suorien lainausten avulla, jotta lukijalle tarjoutuisi mahdollisuus arvioida sitä, millaiseen informaatioon tutkijan tekemät tulkinnat perustuvat.

5 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SIINÄ ILMENNEET MUUTOKSET 1990-LUVUN AIKANA

Tässä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen ulkoista toimintaympäristöä ja siinä ilmenneitä muutoksia 1990-luvun aikana. Vaihdantasuhteen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä erotetaan toisistaan myyvän osapuolen toimiala eli kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus ja ostavan osapuolen toimiala eli kotimainen päivittäistavarakauppa (Campbell 1985, 38).

5.1 Kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus 1990-luvun alkupuolella

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus on neljänneksi suurin kotimaisen elintarvikesektorin alatoimiala. Volk ym. (2000, 47) katsovat, että Suomen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus on käynyt 1990-luvulla läpi nopean ja radikaalin rakennemuutoksen. Tässä luvussa tarkastellaan kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta ja sen rakennetta 1990-luvun alkupuolella. Myös 1980-luvulla tapahtunutta kehitystä arvioidaan jonkin verran, jotta saataisiin käsitys 1990-luvun alkuun johtaneista syistä. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta tarkastellaan seuraavien käsitteiden valossa (IMP Group 1982, 24):

- toimialan rakenne
- dynamiikan aste
- kansainvälistymisen aste
- organisaation asema markkinointikanavassa
- sosiaalinen systeemi.

Kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden rakennetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman monitahoisesti, ja tämän vuoksi empiirisen tarkastelun kohteena on tekijöitä, joita ei perinteisesti kohdetoimialan rakennetta kuvattaessa oteta huomioon (vrt. IMP Group 1982, 24).

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus kasvoi voimakkaasti aina vuodesta 1980 vuoteen 1990 asti. Kotimaanmyynti sekä oluissa että virvoitusjuomissa

ja kivennäisvesissä kasvoi nopeaa tahtia. Kun oluiden kotimaanmyynti vuonna 1980 oli alle 280 miljoonaa litraa, niin vuonna 1990 myynti oli jo 415 miljoonaa litraa. Virvoitusjuomissa kotimaanmyynti oli vuonna 1980 hieman alle 150 miljoonaa litraa, kun se vuonna 1990 oli jo lähes 210 miljoonaa litraa. Vuoden 1990 alussa oluiden sekä virvoitusjuomien ja kivennäisvesien myynnin kasvu kuitenkin hidastui. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kotimaanmyynti kokonaisuudessaan kasvoi vuonna 1991 vielä 30 miljoonaa litraa, mutta vuonna 1992 kasvua oli enää vain 15 miljoonaa litraa. Vuonna 1993 panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kokonaistuotanto laski lähes 5 %. Kotimaanmyynti panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa laskikin vuoden 1993 aikana yli 30 miljoonaa litraa. Myynnin laskua tapahtui sekä oluissa että virvoitusjuomissa. Oluiden myynti laski 10 miljoonaa litraa, sen sijaan virvoitusjuomissa pudotus oli vielä dramaattisempaa, yli 20 miljoonaa litraa. Vuonna 1994 oluen myynti laski edelleen. Nyt laskua oli enää hieman yli 6 miljoonaa litraa. Erityisesti vahvojen oluiden kotimaanmyynti laski huomattavasti, kysyntä oli siirtynyt selvästi miedompiin, alle 4,7 tilavuusprosentin oluihin. Virvoitusjuomien myynti sen sijaan kasvoi lähes 30 miljoonaa litraa. Erityisesti cola-juomien myynti kasvoi voimakkaasti. Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien myynnin kasvun myötä koko panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden myynti kasvoi vuonna 1994 lähes 20 miljoonalla litralla. (ks. panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden myyntiluvuista tarkemmin Panimoliitto 2002.)

Oluen ja virvoitusjuomien kulutus kohosi vuosien 1980–1990 aikana ennätysellistä tahtia. Oluiden kulutus kasvoi vuodesta 1980 vuoteen 1990 noin 25 litralla henkilöä kohden. Vuonna 1990 oluen kulutus oli 83 litraa henkilöä kohden. Niinikään virvoitusjuomissa kulutuksen kasvu oli merkittävää. Virvoitusjuomien kulutus kohosi 30 litrasta yli 40 litraan henkeä kohden vuosien 1980 ja 1990 välillä. Sen sijaan kivennäisveden kulutuksessa tapahtui hienoista laskua. Kivennäisvesien kulutus laski 9 litrasta 7 litraan henkilöä kohden.

1990-luvun alussa oluen kulutuksen kasvu hidastui. Oluen kulutus kasvoi vuosien 1990–1992 aikana 83 litrasta 88 litraan. Virvoitusjuomien kulutus pysyi 1990-luvun alussa hieman yli 40 litrana henkilöä kohden. Kivennäisvesien kulutus laski 1990-luvun alussa noin litran henkilöä kohden. Vuonna 1993 kulutus kääntyi selvään laskuun. Vuonna 1993 kulutus laski oluissa yli 2 litralla, virvoitusjuomissa lähes 5 litralla ja kivennäisvesissä litran henkilöä kohti. Vuonna 1994 oluen kulutus laski edelleen lähes kaksi litraa henkilöä kohden. Sen sijaan virvoitusjuomien kulutus kasvoi vuoden 1994

aikana lähes 5 litraa henkilöä kohden. Kivennäisvesien kulutuksessa tapahtui edelleen hienoista laskua. (ks. tarkemmin Panimoliitto 2002.)

Turusen (2002, 262) mukaan 1980-luvulla ja vielä 1990-luvun alussa kuluttajille tarjottavat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet olivat hyvin samankaltaisia.⁵⁰ Kuluttajien makutottumukset suosivatkin tiettyntyyppisiä vaaleita pohjahiivaoluita ja appelsiinipohjaisia virvoitusjuomia. Suomalainen juomakulttuurin katsotaankin tuolloin olleen vielä varsin kehittymätöntä ja kuluttajien kokeilunhalun vasta viriämässä.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kasvun taustalla, vuosien 1980 ja 1990 välillä, on todettu vaikuttaneen vuonna 1984 alkanut kansantalouden nousukausi, joka jatkui aina vuoteen 1989 saakka. Matalasuhdanne alkoi vuoden 1990 aikana, jolloin teollisuuden tuotanto kääntyi laskuun. Oluen myynnin ja kulutuksen nopeaa kasvua 1980-luvun lopulla puolestaan selittää osaltaan se, että vuodesta 1988 lähtien vuoteen 1990 mennessä keskioluen myynti- ja anniskelukielloja purettiin yhteensä 27 kunnasta.⁵¹ Vuonna 1990 keskioluen myynti sallittiin myös haja-asutusalueilla vähittäiskauppojen aukioloaikoina ja samalla keskioluen anniskeluaikoja jatkettiin. (ks. Valta 1998, 82; Purasjoki ym. 1990, 23.)

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa yrityskeskittymisen aste on ollut vuodesta 1988 alkaen poikkeuksellisen korkea. Tällöin Hartwall osti Mallasjuoman, ja markkinoille jäi enää kolme panimoalan yritystä (Hartwall, Sinebrychoff ja Olvi). (Volk ym. 2000, 47.) Tämän lisäksi kukin näistä yrityksistä toimi maantieteellisesti omalla päämarkkina-alueellaan.

Maantieteellistä keskittymistä selitti olennaisilta osin Alko, joka oli aikanaan määritellyt jokaisella panimolle omat myyntipiirirajat.⁵² Maantieteellinen keskittyminen johti osaltaan siihen, että panimoiden välinen kilpailun intensiteetti ei noussut korkeaksi.

Yleisesti ottaen 1990-luvun alussa elintarviketeollisuudessa kilpailu oli kotimarkkinoilla vähäistä tuotannon keskittyneisyydestä ja tuotantolisensioinnista johtuen. Elintarviketuotanto on ollut kaiken kaikkiaan suurimmilta osaksi ulkomaiselta kilpailulta suojattu ala, johon on kohdistunut teollisuuden yleisiin olosuhteisiin verrattuna poikkeuksellisen laaja julkinen ohjaus ja sääntely. Myös panimo- ja virvoitusjuomateollisuus oli enemmän tai

⁵⁰ Turusen (2002, 262) mukaan yksi syy tuotteiden samankaltaisuuteen 1980-luvulla ja vielä 1990-luvun alussakin oli Alkon tiukka valikoimapolitiikka.

⁵¹ Vielä 1980-luvulla keskioluen vähittäismyynnin ja anniskelun aloittamiseen kunnan alueella oli edellytyksenä kunnanvaltuuston antama suostumus. Vuoden 1982 lopussa 50 kunnassa oli sekä keskioluen myynti että anniskelu kielletty ja 21 kunnassa oli jompikumpi kielletty. (Valta 1998, 82.)

⁵² 1950-luvulla Alkoholiliike määritteli panimoille tietyt myyntialueet tavoitteena ristiinkuljetusten ja kilpailun vähentäminen. Tämän jälkeen myyntialueita uudistettiin useaan kertaan, ja 1960-luvun lopulla myyntialuerajoitukset poistuivat kokonaan, mutta tämän myyntialuejärjestelmän vaikutukset panimoiden liiketoimintaan ulottuivat aina 1980-luvulle ja 1990-luvun alkuunkin asti. (Turunen 2002, 175–178.)

vähemmän kansainväliseltä kilpailulta suojeltu toimiala aina vuoteen 1995 asti, vaikkakin Suomi liittyi Euroopan vapaakauppa-alueeseen EFTAan jo vuonna 1964. Tuolloin ulkomaisen oluen maahantuonti oli pakko sallia. (Turunen 2002, 182.)

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa tuotanto on ollut perinteisesti hyvin käsityövaltaista. Alan tuotannon uudenaikaistaminen aloitettiin 1970-luvulla. Tällöin tuotanto kävi yhä konevaltaisemmaksi. Ihmistyö muuttui luonteeltaan valvonnaksi ja seurannaksi. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ei tapahtunut merkittävää uudenaikaistumista vielä 1990-luvun alussa. Painotettakoon, että panimot jakoivat itse tuotteensa vähittäiskauppaportaassa sijaitseviin yrityksiin suorajakeluna. Toimituskertoja oli tavallisesti kolmesta neljään viikossa. (Rasmus ym. 1991, 25.)

1990-luvun alussa Suomen elintarviketeollisuuden kansainvälistymisaste oli alhaisempi kuin muiden teollisuudenalojen. Elintarviketeollisuus olikin luonteeltaan kotimarkkinateollisuutta (Purasjoki ym. 1990, 59). Elintarviketeollisuuden sisällä oli kuitenkin eroja; jalostusketjun alkupäässä olevat toimialat olivat vähemmän kansainvälistyneitä kuin jatkojalostustoimintaan erikoistuneet yritykset. 1990-luvun alussa elintarvikkeiden ja varsinkin elintarvikeraaka-aineiden tuonti Suomeen olikin varsin vähäistä niiden tuotteiden osalta, joita Suomessa valmistettiin.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa kansainvälistymisaste oli alhainen koko 1980-luvun, kuten myös 1990-luvun alunkin (Volk ym. 2000, 47–48). Ensimmäiset ulkomaiset oluet tuotiin Suomen markkinoille keväällä 1986, mutta niiden menekki ei ollut suuri. Huonoon menekkiin vaikuttivat korkeampi hinta kotimaisiin tuotteisiin verrattuna sekä niiden samantyyppisyys jo markkinoilla oleviin suomalaisiin oluisiin. 1990-luvun alussa Alko toi Suomeen toistakymmentä tuontiolutta, ja suurin osa niistä annettiin panimoiden jakeluun. Lisenssioluita panimot saivat valmistaa Alkon luvalla. (ks. esim. Valta 1998, 83.) 1990-luvun alussa oluen tuontia alettiin lainsäädännöllä vapauttaa, mutta Alko Oy:n monopoli purettiin vasta vuonna 1995 Suomen EU-jäsenyyden myötä. (Turunen 2002, 235–236.)

Kotimaista panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta on leimannut jo pitkään voimakas yrityskeskittyminen. Vuoden 1988 jälkeen panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa toimi enää vain kolme panimoalan yritystä, Hartwall, Sinebrychoff ja Olvi. Näiden kolmen yrityksen osuus on ollut 1990-luvulla yli 99 %. (Volk ym. 2000, 47.) 1990-luvun alussa Hartwallin markkinaosuus oli yli 60 %, Sinebrychoffin hieman alle 30 % ja Olvin noin 5 % (Turunen 2002, 257). Alla on esitetty perustietoja kustakin yrityksestä 1990-luvun alussa:

1. Oyj Hartwall Ab on perustettu vuonna 1836. Hartwall aloitti liiketoimintansa kivennäisvesien valmistuksella, mutta siirtyi myöhemmin myös virvoitusjuomien ja oluiden valmistukseen.⁵³
2. Oy Sinebrychoff Ab perustettu vuonna 1819. Sinbrychoff on Pohjoismaiden vanhin teollisesti toimiva panimo- ja juomateollisuusyhtiö.⁵⁴
3. Olvi Oyj on perustettu vuonna 1878. Olvi Oyj oli vielä 1970-luvulla suhteellisen pieni panimo- ja virvoitusjuomatuotteita valmistava yritys, joka toimi lähinnä Järvi-Suomen alueella. Vasta 1980-luvulla Olvi laajentui valtakunnalliseksi panimoksi.

Ennen vuotta 1995 Alkolla oli todella suuri merkitys koko panimoalalle. 1990-luvun alkupuolella Alko vaikutti panimoiden toimintaan muun muassa määrittelemällä oluiden tukku- ja vähittäismyyntihinnat. Panimot eivät kyenneetkään antamaan kaupalle 1990-luvun alussa ”olutilennuksia”. Virvoitusjuomien hinnoittelu oli sen sijaan ollut vapaata, ja erilaiset alennuskampanjat olivatkin hyvin yleisiä. Alkon määrittelemät kiinteät oluiden tukkuhinnat johtivatkin siihen, että panimot antoivat virvoitusjuomista suuria alennuksia saadakseen myös oluensa paremmin kaupaksi. Tätä kutsuttiin ”pakettimyyntiksi”. (Turunen 2002, 231–232.) Tähän pakettimyyntiin myös Alko yritti puuttua, tosin huonolla menestyksellä.

”Oluen ja virvoitusjuomien ”pakettimyynti” jatkui jossain määrin vuoteen 1995 asti. Tuolloin voimaantullut uusi alkoholilaki salli panimoiden määrittellä itse oluensa myyntihinnan.” (Turunen 2002, 231)

Alkoholituotteiden mainonta on Suomessa perinteisesti ollut hyvin rajoitettua. 1970-luvun lopulla alkoholin mainonta pääsääntöisesti kiellettiin kokonaan. 1980-luvun puolivälissä myös I-oluen mainontaa rajoitettiin voimakkaasti, koska nähtiin, että sitä käytettiin vahvempien oluiden piilomainontaan. (Turunen 2002, 215.)

5.2 Kotimainen päivittäistavarakauppa 1990-luvun alkupuolella

Kotimaista päivittäistavarakauppaa tarkastellaan samojen tekijöiden avulla kuin panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta. Nämä ovat toimialan rakenne,

⁵³ Hartwallin päätuotemerkkejä ovat muun muassa Lapin Kulta- ja Karjala -oluet ja Hartwall Jaffa. Hartwall vastasi myös vuoteen 1998 asti Coca-Colan valmistuksesta Suomessa. Vuonna 1991 Hartwall ja ruotsalais-norjalainen Pripps Ringnes AB perustivat Baltic Beverages Holding AB:n (BBH), jonka tehtävänä oli vastata Hartwallin ja Pripps Ringnesin toiminnasta Itä-Euroopan markkinoilla. (esim. Volk ym. 2000 49.)

⁵⁴ Sinebrychoff valmistaa pääasiassa oluita ja siidereitä. Päätuotemerkkejä ovat KOFF- ja Karhu-oluet sekä Golden Cup -siideri.

dynamiikka, kansainvälistymisen aste, organisaation asema markkinointikanavassa ja sosiaalisella systeemi.

Vuonna 1990 Suomen päivittäistavaramyynti oli hieman yli 48 miljardia markkaa. Myynnin arvon muutos oli 6,2 % ja myynnin määrän muutos 1,2 % vuoteen 1989 verrattuna. Vuonna 1991 päivittäistavaramyynti kasvoi 2 miljardia markkaa. Myynnin arvon muutos olikin 4,3 % ja myynnin määrän muutos 0,5 %. Vuoden 1992 aikana päivittäistavaramyynti jatkoi edelleen hienoista kasvuaan päivittäistavaramyynnin ollessa hieman yli 51 miljardia markkaa. Myynnin arvo kasvoi 1,6 % ja myynnin määrä 0,2 % vuoteen 1991 verrattuna. Vuonna 1993 Suomen päivittäistavaramyynti laski hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Myynnin arvo laskikin 0,7 % ja myynnin määrä laski 1,0 %. Vuonna 1994 päivittäistavaramyynti lähti uudestaan nousemaan ja kasvua olikin lähes miljardi markkaa. Myynnin arvo nousi vuoden 1994 aikana 1,5 % ja myynnin määrä kasvoi yhtä paljon 1,5 %. (ks. tarkemmin Sandström 1991–1996.)

Kotimaiselle päivittäistavarakaupalle on jo 1960-luvulta alkaen ollut tyypillistä toimipaikkakesittyminen. Myymälöiden määrää on vähennetty hyvin nopeassa tahdissa.⁵⁵ Myymälöiden määrän väheneminen on ollut erityisen suurta osuustoiminnallisen kaupan piirissä (Purasjoki ym. 1990, 26). Alueittain tarkasteltuna myymälöiden määrän väheneminen on ollut tasaista. Purasjoen ym. (1990, 27) mukaan myymälöiden määrän väheneminen on tapahtunut ”luonnollisen kuoleman” ja tietoisien saneerauksen kautta. Päivittäistavarakaupassa konkurssit ovat varsin harvinaisia.

Markkamääräisesti mitattuna 1990-luvun alussa päivittäistavaramyynti kasvoi eniten hypermarketeissa ja isoissa supermarketeissa⁵⁶. Sen sijaan myynti laski vuosien 1990–1994 aikana pienissä supermarketeissa sekä isoissa ja pienissä valintamyymälöissä. 1990-luvun alun päivittäistavarakaupassa nousikin selvästi esiin se piirre, että suuret yksiköt vahvistivat ja pienet menettivät asemiaan (Home 1995, 5). 1990-luvun alussa alkoi yleistyä myös se, että kioskit laajensivat valikoimiaan ja muistuttivat yhä enemmän vähittäismyymälöitä. Kioskien toimintaa kuitenkin säädeltiin vielä 1990-luvun alussa muun muassa siten, että kioskin edellytyksenä oli, että myynti tapahtuu erityisen myyntiaukon kautta ja asiakas on aukon ulkopuolella (Purasjoki ym. 1990, 6). Kioskit eivät myöskään saaneet myydä keskiolutta.

⁵⁵ Päivittäistavarakaupan myymäläpoistuma oli merkittävää 1990-luvun alkupuolella. Vuosina 1990–1994 yli tuhat myymälää poistui markkinoilta. Myymäläpoistumista tapahtui kaikissa päivittäistavarakaupan yhteistoimintaryhmittymissä. (Sandström 1991–1996.)

⁵⁶ Supermarket-myymälätyyppi on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva ruoan myyntiin keskittyvä myymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 400 m² ja elintarvikkeiden osuus on yli puolet myyntipinta-alasta. Supermarketmyymälät jaetaan edelleen pinta-alaltaan suuriin yli 1.000 m² ja pieniin 400–1.000 m² supermarketeihin. (ks. Päivittäistavarakauppahdistys 2002.)

1990-luvun alussa päivittäistavarakauppa oli keskittynyt neljäksi suureksi yhteistoimintaryhmittymäksi, joista kaksi oli osuustoiminnallista ja kaksi yksityisiä. Osuustoiminnalliset olivat E-ryhmä ja S-ryhmä, kun taas yksityisiä olivat K-ryhmä ja T-ryhmä. Ryhmittymien markkinaosuus oli 1990-luvun alussa 95 % (Hyvönen 1990, 1; Rasimus ym. 1991, 77). Kuhunkin yhteistoimintaryhmittymään kuuluneet vähittäiskaupat hankkivat tavaransa pääosin oman ryhmittymän kautta. 1990-luvun alussa arviolta 40 % tavaroista kulki ryhmittymän varaston kautta ja loput 60 % teollisuus kuljetti suoraan myymälöihin (Rasimus ym. 1991, 23). Mannermaa (1980, 133) katsoi, että jo 1980-luvun alussa päivittäistavaramyymälöiden myynnistä yli 90 % kulki kaupan ryhmittymien kautta, joten teollisuuden oli niitä käytännössä mahdotonta ohittaa. Valmistajilla olikin jo tuolloin varsin rajoitetut mahdollisuudet saada tuotteitaan kyseiseen ryhmittymään kuuluvien yritysten valikoimiin ohi keskitettyjä hankintoja suorittavan elimen. (ks. Purasjoki ym. 1990, 62.) Ryhmittymän keskusliike vastasi tyypillisesti ryhmittymään kuuluvien yritysten yhteisostoista ja muista tukitoimenpiteistä (Hyvönen 1990, 1–2).

Osuustoiminnallisella puolella keskusliike tai tukkuliike ja vähittäiskaupaportaassa sijaitsevat yritykset ovat perinteisesti olleet pitkälle integroituneita ja myymälät ovatkin usein tukkuportaana omistuksessa (esim. S-ryhmä alueellisine jäsenosuuskauppoineen) (Kotisalo & Kiuru 1997, 9). Sen sijaan yksityisellä puolella työnjako on perinteisesti ollut selkeä ja vähittäiskaupaportaassa sijaitsevat yritykset ovat säilyttäneet olennaisen osan itsenäisyyttään (Mannermaa 1989, 135; Mitronen 2002, 168).

Päivittäistavarakaupassa yhteistoimintaryhmittymien sisällä keskitetysti johdettujen liikeideapohjaisten ja tietyille asiakaskaskohderyhmälle suunnattujen vähittäiskaupaketjujen toiminta lisääntyi 1980-luvun puolivälistä alkaen (vrt. Home 1995, 5). Vuosina 1989–1993 yhteistoimintaryhmittymiin kuuluneiden keskitetysti ohjattujen vähittäiskaupaketjujen osuus koko Suomen päivittäistavaramyynnistä oli noin puolet, mutta 1990-luvun puolivälissä ketjujen osuus nousi jo 70 %:iin⁵⁷ (Kotisalo & Kiuru 1997, 14). Ketjuuntuminen päivittäistavarakaupassa alkoi suurista myymälöistä. Ensimmäiset ketjut olivatkin hypermarket- ja tavarataloketjuja. Tämän jälkeen seurasivat supermarket-ketjut. Viimeisenä ketjuuntuivat lähikaupat. (Kotisalo & Kiuru 1997, 15; ks. myös Uusitalo 1998, 50–54.)

⁵⁷ 1990-luvun puolivälin jälkeen tapahtuneen ketjuuntumisen nopean kasvun taustalla oli yksityisten K-kauppojen ja silloisen T-ryhmän ketjutoimintamallien kehittäminen. Kotisalo ja Kiuru (1997, 5) toteavatkin, että varsinainen tavoitehakuinen ja järjestelmällinen ketjutoiminta alkoi ensin osuustoiminnallisella puolella (S-ryhmä ja E-ryhmä), koska siellä uudet toiminnalliset ratkaisut olivat helpommin läpivietävissä.

1980-luvulla yksi merkittävimmistä uudistuksista kotimaisessa päivittäistavarakaupassa oli EAN-koodien käyttöönotto. EAN-koodien myötä päivittäistavarakaupoissa alettiin käyttää kassapäätejärjestelmiä, joiden avulla voitiin lukea tuotteen EAN-koodi kassalla nopeasti ja tallentaa myyntitapahtumat myöhempää analysointia varten (Finne & Kokkonen 1998, 48). Kassapäätejärjestelmien käyttö mahdollistikin yhteistyöryhmittymien tietopankkien kehittämisen.

Vuonna 1990 K-ryhmä hallitsi päivittäistavaramarkkinoita 40 %:n markkinaosuudellaan. T-ryhmän markkinaosuus oli 24 %, S-ryhmän 16 %, Tradekan 11 % ja Elannon oli 3 %. Loppu 5 % oli ryhmittymiin kuulumattomien kauppiaiden hallussa. Vuosina 1991–1994 ei tapahtunut mitään merkittäviä muutoksia ryhmittymien markkinaosuuksissa. S-ryhmä oli ainoa ryhmittymä, joka pystyi 1990-luvun alussa kasvattamaan markkinaosuuttaan 15,9 %:sta hieman yli 20 %:iin. Tradeka menetti sen sijaan markkinaosuuttaan kaksi prosenttiyksikköä. (ks. tarkemmin Sandström 1991–1996.)

Alla on kuvattu lyhyesti jokaisen kaupan ryhmittymän perusrakenne 1990-luvun alussa (Hyvönen 1990, 27–37; Purasjoki ym. 1990, 30–36; Rasimus ym. 1991, 10):

1. Vuonna 1940 perustettu K-ryhmä muodostui itsenäisistä kauppiaista ja niiden (osittain) omistamasta keskusliike Kesko Oy:stä tytäryhtiöineen. Keskon kaupallinen toiminta jakautui kolmeen kaupalliseen ryhmään: elintarvike-, maatalous- sekä rauta- ja käyttötavararyhmään. K-ryhmän toiminta-ajatuksen mukaan sen erityiset voimanlähteet olivat perheyrittäjäyys vähittäiskaupassa sekä keskusliiketoiminta.
2. Vuonna 1924 perustettuun T-ryhmään kuuluivat T-kauppiaat, itsenäiset T-tukkuliikkeet sekä näiden tukkuliikkeiden omistama keskusliike Tukkukauppojen Oy, Tuko.⁵⁸ T-ryhmän toiminnallinen organisaatio muistutti rakenteeltaan K-ryhmän vastaavaa. Tuko vastasi valtakunnallisesti ostotoiminnasta, varastoinnista ja jakelusta, vähittäiskauppojen markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, kauppakunnan kouluttamisesta sekä vähittäiskaupan järjestelmien ja myymäläverkon kehittämisestä.
3. Vuonna 1904 perustettu osuustoiminnallinen S-ryhmä koostui paikallisista ja alueosuuskaupoista sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen

⁵⁸ Tukkuoliikkeiden tai Tukon hallinnassa olevien myymälöiden osuus myymäläkannasta oli noin 40 % ja päivittäistavaroiden myynnistä runsaat 70 % vuonna 1990 (Rasimus ym. 1991, 10). 1990-luvun alussa Tuko toimi yhteistyössä SPAR-ryhmän kanssa, jolla on puolestaan yhteistyöjäseniä 20 maassa. Vuoden 1991 lopulla Tuko yhtiöitettiin TukoSpar Oy:ksi ja T-ryhmän Sinivalloiset-sarja korvattiin Spar-tuotteilla.

Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen.⁵⁹ S-ryhmän vähittäiskauppa oli ketjutettu toimipaikkaketjujen muotoon.

4. Muita osuustoiminnallisia yhteistoimintaryhmittymiä 1990-luvun alussa olivat osuuskunta Eka-yhtymän vähittäiskaupasta vastaava liiketoimintaryhmä Tradeka (ent. E-ryhmä⁶⁰) sekä pääkaupunkiseudulla toimiva osuuskunta Elanto.⁶¹ Tradekan toimintatapa oli ketjumainen ja keskitetysti johdettu.

1990-luvun alkupuolella kansainvälistyminen oli vielä vähäistä päivittäistavarakaupassa. Elintarvikemarkkinoista noin 60 % oli määrällisen tuontisäännöstelyn kohteena (Purasjoki ym. 1990, 6). Määrällisestä tuontisääntelystä seurasi, että tuote oli käytännössä tuontikiellossa, mikäli tuoteryhmän kotimainen tarjonta oli riittävää. Kotimaiselle kaupalle tuontilisensiointijärjestelmä oli sääntelytoimenpiteistä haitallisin, koska se pystyi pahimmillaan estämään kokonaan tuonnin harjoittamisen. Tuontikiellon vallitessa kaupan hankinnat olivatkin kotimaisen tuotannon varassa, mistä seurasi muun muassa se, ettei tavaraa ollut aina tarjolla kysyntää vastaavasti. Tämän rajasuojan vaikutukset heijastuivat 1990-luvun alussa päivittäistavarakauppaan ainakin kahdella tavalla (Home 1995, 12):

- Korkea rajasuoja merkitsi sitä, että kaupan ryhmittymien erilaistamismahdollisuudet valikoimien suhteen olivat varsin rajalliset.
- Kansainvälisen kilpailun puutteen nosti kotimaista hintatasoa ja toisaalta taas laski laatutasoa.

Purasjoki ym. (1990, 7) puolestaan katsoivat, että tuontisäännöstely tarjosi suojan alalla olijojen kartellinomaiselle käyttäytymiselle keskittyneillä elintarvikemarkkinoilla. Myös kuluttajien kiinnostuksen katsottiin laskevan koko tuoteryhmää kohtaan tavaravalikoiman supistuessa ja tavaratarjonnan ollessa väritöntä.

Kotimaiset päivittäistavarakaupan yhteistoimintaryhmittymät liittyivät 1990-luvun alussa yleiseurooppalaisiin osto-organisaatioihin. Keskon eurooppalaisena yhteistyöorganisaationa päivittäistavarakaupassa on 1990-

⁵⁹ S-ryhmän päivittäistavarakauppa oli valtaosin osuuskauppojen hallinnassa, poikkeuksina SOK:n tytäryhtiö Alepa Oy ja Uudenmaan läänin alueella toimiva Oy Ässä-Market Ab. S-ryhmä oli jo 1990-luvun alussa ketjuttanut myymälänsä. (Purasjoki ym. 1990, 37.)

⁶⁰ E-ryhmän keskusliike OTK perustettiin vuonna 1917. Vuonna 1983 OTK fuusioitui 39 osuusliikkeen kanssa E-osuuskunta Ekaksi.

⁶¹ S-ryhmän tavoin sekä Tradeka että Elanto olivat ketjuttaneet päivittäistavarakauppansa ja hoitivat sitä keskitetysti. 1990-luvun alussa osuustoiminnallisen päivittäistavarakaupan yhteistyö tiivistyi. Tradeka ja SOK perustivatkin Inex Partners Oy:n hoitamaan S-ryhmän ja Tradekan päivittäistavaroiden hankintaa, jakelua ja varastointia. Tradeka ja SOK pyrkivät näin tehostamaan materiaalitoimintojaan sekä kasvattamaan neuvotteluvoimaansa entistä isompien ostoerien avulla.

luvun alusta asti toiminut Associated Marketing Services -ketju (AMS). Myös osuustoimintaliike on toiminut kansainvälisessä vähittäiskauppaverkostossa jo 1990-luvun alkupuolella. Tradekan ja SOK:n perustuma hankintayhtiö Inex on yhteistyössä osuustoiminnallisen Nordisk Andelsförbundin (NAF) kanssa. TukoSpar kuuluu puolestaan Buying International Group Sparin (BIGS) kansainväliseen ostorenkaseen. Näillä ostorenkailla kauppa pyrki hakemaan lisää neuvotteluvoimaa teollisuutta vastaan. 1990-luvun alussa yhteiseurooppalaisten ostorenkaiden toimintaa rajoittivat kuitenkin erilaiset tekniset esteet, kuten tuotemerkinät (Home 1995, 17).

Alko ohjasi osaltaan vähittäiskauppaa harjoittavien yritysten valikoimien muodostamista 1990-luvun alussa. Alko määräsi kaupat ottamaan valikoimiinsa vähintään kahden kotimaisen tavarantoimittajien oluita. Keskiolutvalikoimaa koskevan Alkon ohjeen mukaan myymälöissä, joissa myydään olutta tölkeissä, on pidettävä saatavana myös olutta takaisin ostettavissa palautuspulloissa. Alko määräsi myös sen, että jos myyntipaikan valikoimaan sisältyy ulkomaista olutta, pitää myynnissä olla myös kotimaista olutta (Purasjoki ym. 1990, 23). Yleisesti ottaen 1990-luvun alkupuolella vallinnutta päivittäistavarakaupan jakelukulttuuria tai -traditiota voidaan kuvata Homeen (1995, 50) mukaan teollisuuden työntömalliksi.

5.3 Yhteenveto toimintaympäristöstä 1990-luvun alkupuolella

Kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden olennaisimmat piirteet 1990-luvun alkupuolella ovat olleet seuraavat (ks. myös taulukko 8):

- Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden 1980-luvulla alkanut nopea kotimaanmyynnin kasvu hidastui 1990-luvun alussa.
- Oluen kulutuksen painopiste siirtyi vahvoista, yli 4,7 tilavuusprosentin A-oluista miedompiin, alle 4,7 tilavuusprosentin keskioluihin.
- Suomalaisten juomakulttuuri oli vielä kehittymätöntä ja kokeilunhalu vähäistä. Kuluttajien makutottumukset olivat hyvin samankaltaisia.
- Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa yrityskeskittyminen kasvoi merkittävästi vuonna 1988 Hartwallin ostettua Mallasjuoman.
- Maantieteellinen keskittyminen oli peruja Alkon 1950-luvulla määrittelemästä myyntialuejärjestelmästä.
- Ulkomaalaisen oluen maahantuonti oli vähäistä. Huonoon menekkiin vaikutti pääasiassa korkea hinta.
- Panimoala oli 1990-luvun alussa alkoholilainsäädännön mukaan säädelty toimiala. Oluiden tukku- ja vähittäismyyntihinnat vahvasti Alko ja alkoholijuomatuotteiden mainontaa rajoitettiin voimakkaasti.

Kotimaisen päivittäistavarakaupan olennaisimmat piirteet ovat olleet 1990-luvun alkupuolella seuraavat (ks. myös taulukko 8):

- Päivittäistavarakauppa oli hyvin keskittynyttä. Markkinoilla toimi neljä yhteistoimintaryhmittymää, joiden kautta tuotteet kanavoituivat kuluttajille.
- Päivittäistavaramyymälöiden määrä vähentyi huomattavasti. Vähentymisen koski erityisesti pieniä myymälöitä; isojen yksiköiden määrä sen sijaan kasvoi.
- Ryhmittymiin kuulumattomien kauppiaiden osuus laski.
- Päivittäistavarakaupan yhteistoimintaryhmittymien ketjumainen toimintatapa lisääntyi edelleen.
- Päivittäistavarakaupassa otettiin käyttöön joitakin uuden tietotekniikan mahdollistamia uusia toimintatapoja.
- Alko vaikutti myös päivittäistavarakaupan liiketoimintaan.
- Jakelukulttuurina vallitsi teollisuuden työntömalli.

Tarkasteltaessa kilpailutilannetta yleisemmällä tasolla voidaan havaita, että markkinoilla vallitsi 1990-luvun alussa bilateriaalinen oligopoli. 1990-luvun alussa päivittäistavarakaupan yhteistoimintaryhmittymillä oli kaupan hajanaisuudesta johtuen merkittävä vaikutusvalta jakelutiepäätöksissä myös panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden valmistamien tuotteiden osalta. Toisaalta panimo- ja virvoitusjuomateollisuus oli hyvin keskittynyttä, ja päivittäistavarakaupan ryhmittymillä olikin vain muutamia tavarantoimittajia, joiden kanssa ne pystyivät tekemään yhteistyötä. Panimoiden maantieteellinen keskittyminen saattoi siten johtaa jopa rajoitettuun monopoliin joillain tietyillä alueilla (ks. kuvio 15).

Ostajia Myyjiä	Yksi	Harvoja	Paljon
Yksi	Bilateraalinen monopoli	Rajoitettu monopoli	Monopoli
Harvoja	Rajoitettu monopsoni	Bilateraalinen oligopoli	Oligopoli
Paljon	Monopsoni	Oligopsoni	Polypoli

Kuvio 15 Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne 1990-luvun alkupuolella

Taulukko 8 Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavara-kaupan ominaispiirteet 1990–1994

	Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus	Päivittäistavara-kauppa
Toimialan rakenne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vuodesta 1980 vuoteen 1990 kotimaanmyynti kasvoi nopeasti. 1990-luvun alussa kotimaanmyynnin kasvu kuitenkin hidastui. ▪ Kulutuksen kasvu hidastui niin ikään 1990-luvun alussa. Oluen kulutuksessa tapahtui siirtymistä vahvoista oluista miedompiin oluihin. ▪ Suomalaisen juomakulttuuri oli vielä kehitymätöntä. ▪ Toimialalla oli hyvin korkea yrityskehittyneisyys. Markkinoilla toimi vain kolme panimoalan yritystä, Hartwall, Sinebrychoff ja Olvi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päivittäistavaramyynti kasvoi hyvin hitaasti 1990-luvun alussa. ▪ Myymäläpöistymä oli nopeaa, keskimäärin 350 myymälän vuosivauhtia. ▪ Suurmymäläytyminen jatkui, erityisesti hypermarketit ja supermarketit kasvattivat osuuksiaan. ▪ Toimialalla oli pitkälle vietyä yritysten yhteenliittymien perustuvaa keskittyneisyyttä. Markkinoilla toimi neljä yhteistoimintaryhmittymää, K-ryhmä, T-ryhmä, SOK-ryhmä ja E-ryhmä. Ryhmittymiin kuulumattomien itsenäisten kauppiaiden osuus oli laskussa. ▪ Yhteistoimintaryhmittymien sisällä tapahtui keijuuntumista. Keijuuntumisen avulla ryhmittymät pyrkivät vahvistamaan itseään ja saavuttamaan enemmän synergiaa suuremmilla yksiköillä ja niiden sisäisten toimintojen rationalisoinnilla.
Dynamiikan aste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuotantomeneitelmissä ei tapahtunut vielä merkittäviä uudistuksia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiedonkeruun menetelmät kehittivät. Esimerkiksi EAN-koodausta hyödynnettiin entistä voimakkaammin.
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulkomainen tuonti oli hyvin vähäistä. ▪ Kansainvälisistä kauppaa säädeltiin erityisesti tuontilisensioinnilla sekä tuontiveroilla ja -maksuilla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulkomainen tuonti vähäistä, koska suurin osa tuotteista oli tuontilisensijärjestelmän piirissä. ▪ Kansainväliset ostoreenkaat (AMS, NAF ja BIGS) olivat yleistymässä.
Organisaation asema markkinointi-kanavassa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hartwall (yli 60 prosentin markkinaosuus) 2. Sinebrychoff (noin 30 prosentin markkinaosuus) 3. Olvi (noin 5 prosentin markkinaosuus) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. K-ryhmä (noin 40 prosentin markkinaosuus) 2. T-ryhmä (noin 20 prosentin markkinaosuus) 3. SOK-ryhmä (noin 20 prosentin markkinaosuus) 4. Tradeka (noin 10 prosentin markkinaosuus) 5. Elanto (noin 3 prosentin markkinaosuus) 6. Ryhmittymiin kuulumattomat
Sosiaalinen systeemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alkolla oli merkittävä rooli toimialaa säätelevänä elimenä. Esimerkiksi oluiden hinnoittelu ja mainonta olivat tiukasti kontrolloitua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alko vaikutti myös päivittäistavara-kaupan liiketoimintaan. ▪ Jakelukulttuurina oli teollisuuden työntömalli.

5.4 Kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna

Tässä yhteydessä pyritään tunnistamaan 1990-luvun loppupuolella ilmenneitä merkittävimpiä muutoksia kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa, sen rakenteessa, dynamiikan ja kansainvälistymisen asteessa, organisaatioiden asemassa markkinointikanavassa sekä sosiaalisessa systeemissä.

1990-luvun lopulla panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kotimaanmyynti kasvoi tasaisesti. Vuonna 1997 kotimaanmyynti kokonaismyynti ylitti 700 miljoonaa litraa ja vuonna 1999 kokonaismyynti ylitti jo 800 miljoonaa litraa. 1990-luvun puolivälin jälkeen oluen myynnissä tosin tapahtui laskua. Kaikkien oluiden, niin vahvojen kuin miedoimpienkin, myynti laski. Vasta vuonna 1997 oluen myynti kasvoi ensimmäisen kerran vuoden 1992 jälkeen. Oluen kokonaismyynti oli 1990-luvun lopulla hieman yli 400 miljoonaa litraa vuodessa. Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien myynti sen sijaan jatkoi nousuaan 1990-luvun lopulla. Virvoitusjuomia myytiin 1990-luvun lopulla yli 250 miljoonaa litraa vuodessa. Kivennäisvesissä myynti kasvoi 1990-luvun lopulla yli 55 miljoonaa litraan. 1990-luvun puolivälin jälkeen oluen tilastoitu kulutus laski hieman alle 80 litraan. Laskua tapahtui erityisesti oluissa, joiden tilavuusprosentti oli yli 4,8. Yleisesti ottaen oluen kulutus 1990-luvun lopulla tasaantui ja oli hieman eurooppalaista keskitasoa korkeammalla, ei kuitenkaan eurooppalaista huippuluokkaa. (Volk ym. 2000.) 1990-luvun lopulla virvoitusjuomien ja kivennäisvesien kulutus jatkoi tasaista nousuaan. Siiderien kulutus sen sijaan kasvoi räjähdysmäisesti. Vuonna 1995 siiderien kulutus kasvoi peräti 220 %. 1990-luvun lopulla Suomesta tuli Euroopan johtavia siiderimaita kulutuksen ollessa noin 10 litraa henkilö kohti vuodessa. (ks. myyntiluvuista Panimoliitto 2002.)

Turusen (2002, 268) mukaan 1990-luvun aikana suomalaisista kuluttajista tuli yhä kokeilunhaluisempia ja heidän ”oluttietämyksensä” kasvoi merkittävästi. Kuluttajien kokeilunhalu ja mieltymysten muutokset näkyivät muun muassa kevytjuomien kysynnän lisääntymisenä ja kolajuomien suosion vahvistumisena. 1990-luvun puolivälin jälkeen kolajuomien markkinaosuus kohosikin appelsiinipohjaisia juomia suuremmaksi. Myös erilaiset maustetut kivennäisvedet, energiajuomat ja terveysvaikutteiset juomat olivat kuluttajien suosiossa. (Turunen 2002, 236–237.) Yleisesti ottaen 1990-luvun loppua kohden suomalaisten kuluttajien juomakulttuuri rikastui ja samanaikaisesti vaatimustaso kasvoi huomattavasti.

1990-luvun loppupuolella panimot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään keskittämällä tuotantoa aikaisempia harvempiin pisteisiin. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa tapahtuikin 1990-luvun loppupuolella

toimipaikkakeskittymistä. 1990-luvun lopulla kaikki kolme panimoa (Hartwall, Sinebrychoff ja Olvi) toimivat valtakunnallisesti. Maantieteellistä keskittymistä ei enää ollut, vaikkakin panimoilla oli omat vahvat markkina-alueensa (esim. Olvi Itä-Suomessa). Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa kilpailu kiristyi erityisesti oluissa, joissa kulutus henkeä kohden ei enää kasvanut 1990-luvulla. Myös 1990-luvun lopulla pienpanimoiden liiketoiminta kasvoi, ja ne toivatkin markkinoille uusia kuluttajia houkuttelevia tuotteita. (Turunen 2002, 262–264.) Panimoiden välistä kilpailua kiristi myös yksityisen maahantuonnin nopea kasvu.

Kotimaisesta palautuspullojärjestelmästä kehittyi 1990-luvun lopulla tehokas järjestelmä.⁶² Kotimainen päivittäistavarakauppa tosin esitti rakennettavaksi uutta pakkausjärjestelmää, joka perustuisi edelleen juomapakkausten pantillisuuteen ja palauttamiseen, mutta olisi sekä juomateollisuuden että päivittäistavarakaupan kilpailun kannalta avoin ja neutraali sekä toteuttaisi entistä laajemmin ja tehokkaammin myös kertakäyttöisten juomapakkausten hyötykäyttöä. Päivittäistavarakauppa näkikin olemassa olevan palautusjärjestelmän kilpailua rajoittavana tekijänä. (ks. Päivittäistavarakauppayhdistys 2002.)

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus ei tosin katsonut nykyisen palautuspullojärjestelmän rajoittavan panimoiden välistä kilpailua.

”Eihän se mikään tuontisuoja ole. Siitähän on viime aikoina paljon julkisuudessa keskusteltu, mutta kysymyksen on siitä, että Suomessa on ollut perinteisesti tää panttipullojärjestelmä tai kaksisuuntainen logistiikka näissä juomissa niin kuin kaikissa muissa Pohjoismaissa. [...] Kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet päästä siihen mukaan, ei kukaan kiellä tänne tulemasta esimerkiksi ruotsalaisella tai virolaisella palautuspullolla.” (Asiantuntijahaastattelu)

Palautuspullojärjestelmää perusteltiin ennen kaikkea kierrätysvaatimuksella. Yksittäinen panimo- ja virvoitusjuoma-alan yritys pystyi osallistumaan kierrätysjärjestelmään noudattamalla teollisuuden hyväksymiä sääntöjä (esim. Volk ym. 2000, 52). (ks. myös Panimoliitto 2003.)

Kotimaiselle panimo- ja virvoitusjuomateollisuudelle Alkon monopolin purkautuminen ja ulkomaankaupan vapautuminen merkitsivät viennin voimakasta kasvua. Oluen vienti suuntautui lähinnä muihin Pohjoismaihin ja muihin lähialueisiin, lähinnä Itämeren rantavaltioihin. Kotimaiset panimoalan yritykset kansainvälistyivät tyypillisesti menemällä mukaan paikalliseen tuotantoon (Volk ym. 2000, 48). Kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa olikin 1990-luvun aikana näkyvin ilmiö lukuisat yritysostot. 1990-luvun lopulla Carlsberg Group ja Sinebrychoff sulautuivatkin yhteen. Hartwall puolestaan yhdisti jo vuonna 1991 voimansa ruotsalaisen panimon kanssa omistaen yhdessä Baltic Beverage Holding -

⁶² Tämä panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden palautuspullojärjestelmä on ainutlaatuinen korkean palautusasteensa ansiosta. Vuonna 1997 palautusprosentti oli 99.

panimoyhtiön, joka toimii Baltiassa, Venäjällä ja Ukrainassa. Maahan tuodun oluen määrä Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin kasvoi 10–15 %:iin kokonaiskulutuksesta. Tätä selittää voimakkaasti se, että Suomi sitoutui vapauttamaan yksityishenkilöiden oluen maahantuonnin muista EU-maista asteittain. Vuonna 1995 olutta sai tuoda vapaasti 15 litraa henkilöä kohden ja vuoden 1999 alussa jo 24 litraa. Euroopan Unionin aikatauluehdotus oluen tuonnin vapauttamiselle jatkossa on esitetty taulukossa 9 (Panimoliitto 2002).

Taulukko 9 Yksityisen oluen maahantuonnin rajoitus henkilöä kohden

Ajankohta	Määrä
Vuoden 1995 alussa	15 litraa
Vuoden 1999 alussa	24 litraa
Vuoden 2001 alussa	32 litraa
Vuoden 2003 alussa	64 litraa
Vuoden 2004 alussa	110 litraa; ohjeellinen määrä

Turusen (2002, 258–259) mukaan panimoiden väliset voimasuhteet tasaantuivat selvästi 1990-luvun loppua kohden. 1990-luvun aikana Olvin myynti kasvoi alan keskimääräistä myyntiä nopeammin. 2000-luvun alussa Hartwallin markkinaosuus oli 45 %, Sinebrychoffin 44 % ja Olvin 11 %. Pienpanimoiden markkinaosuus oli alle 0,5 %. On myös huomattava, että Sinebrychoff nousi markkinaosuudeltaan virvoitusjuomien suurimmaksi valmistajaksi.

Alla on kuvattu lyhyesti edellä mainittujen yritysten perustietoja 1990-luvun lopulta:

1. Hartwall säilytti markkinajohtajan asemansa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa myös 1990-luvun lopulla.⁶³
2. Lokakuussa 1997 Oy Sinebrychoff Ab:n enemmistöomistaja Oy Rettig Ab ja Carlsberg A/S solmivat sopimuksen, jonka mukaan Carlsberg hankki omistukseensa 50 % Sinebrychoffin osakekannasta jo 10 %

⁶³ Hartwall vahvisti asemiaan kansainvälistymällä. Vuonna 1997 norjalainen Orkla osti kokonaan Pripps-Ringnes panimoyhtiön, joka puolestaan omistaa noin 20 % Hartwallin osakkeista. Hartwall ja Pripps-Ringnes omistavat puolestaan yhdessä puoliksi holdingyhtiön Baltic Beverages Holding (BBH). BBH:lla on panimoita entisen Neuvostoliiton alueella. Vuoden 1999 alussa Hartwall aloitti yhteistyön Pepsi Co:n kanssa, kun 42 vuotta kestänyt pulloitus sopimus Coca-Colan kanssa päättyi. Pepsi-tuoteperheen muodostavat Pepsi, Pepsi Max ja 7UP. Uuden yhteistyön myötä Hartwall ilmoitti panostavansa voimallisesti uusiin virvoitusjuomapakkauksiin ja -teknologiaan sekä koko tuoteryhmän markkinointiin ja näkyvyyteen.

omistusosuuden lisäksi. Tammikuussa 1998 Sinebrychoffista tulikin Carlsberg-panimoiden alakonserni.⁶⁴

3. Olvi Oyj panosti 1990-luvun lopulla voimakkaasti markkinointiin koko valtakunnan alueella. Lisäksi Olvi oli Hartwallin ja Sinebrychoffin tapaan mukana kasvavilla itäisen Euroopan markkinoilla. Tätä nykyä Olvi omistaakin Tartu Öllätehtaan ja Saare Öluen. Tartu Öllätehdas on Viron toiseksi suurin panimo 20 prosentin markkinaosuudella.
4. Edellä mainittujen panimoyritysten lisäksi toimialalle perustettiin viime vuosien aikana paikallisesti toimivia pienpanimoyrityksiä. Näistä pienpanimoista merkittävin oli Pirkanmaan uusi panimo Oy (PUP) puolen prosentin markkinaosuudellaan.

Euroopan Unioniin liittymisen myötä Alkon rooli muuttui panimoiden säätelijästä panimoiden asiakkaaksi. Vuonna 1995 uusittiinkin alkoholilaki. Uusi alkoholilaki poisti kaikki muut Alkon tuonti-, vienti-, valmistus- ja tukkumyyntimonopolioikeudet, paitsi yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien tuotteiden vähittäismyynnin. Panimoille uusittu alkoholilainsäädäntö antoikin suuremman mahdollisuuden päätösvallan alle 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien tuotteiden myynnistä. Lainsäädäntö vaikutti myös tuotteiden hinnoitteluun: oluen tukku- ja vähittäismyyntihinnoittelu vapautui.

”Uudessa alkoholilaissa oluiden tukku- ja vähittäismyyntihinnoittelu vapautettiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus kuitenkin edellyttää tarjouskilpailussa pidättyvyyttä, eikä ylilyöntejä vähittäiskaupassa ole juurikaan esiintynyt. Erikoistarjoukset ovat sallittuja, mutta kauppiat eivät kuitenkaan saa myydä olutta alle hankintahintojen.” (Turunen 2002, 253.)

Uuden alkoholilain tultua voimaan oli mahdollista myydä alle 4,7-tilavuusprosenttisia alkoholijuomia myös kioskeissa ja huoltoasemilla. Myyntipisteiden määrä kasvoikin uuden alkoholilain myötä parilla tuhannella. Uuden alkoholiverolain mukaan panimotuotteiden vero määräytyy alkoholipitoisuuden perusteella. Suomessa on Euroopan korkein olutvero (Panimoliitto 2003). 2000-luvun alussa Panimoliitto vaatikin olutveron alentamista 70 prosentilla, jotta suomalaisen oluen kilpailukyky kyettäisiin säilyttämään kotimarkkinoilla. (Turunen 2002, 255–256.)

⁶⁴ Vuoden 1999 aikana Sinebrychoff fuusioitui Carlsbergiin 100 %:sesti. Tämän seurauksena ruotsalaisesta Falcon Holding Ab:sta tuli Sinebrychoffin kokonaan omistama tytäryhtiö. 1990-luvun lopulla Sinebrychoff omisti Vena-panimon Pietarissa lähes 70 %:n omistusosuudellaan. Vuodesta 1998 alkaen Sinebrychoffilla on ollut yhteistyösopimus Coca-Cola Juomat Oy:n kanssa. Tämän sopimuksen mukaan Sinebrychoff valmistaa ja jakaa Suomessa myytävät Coca-Cola tuotteet. Coca-Cola-tuotemerkkien omistus on säilynyt The Coca-Cola Companylla, jonka edustajan Suomessa on Coca-Cola Finland Oy. Coca-Colan toimintaa Pohjoismaissa ohjataan Coca-Cola Nordic Beverages Kööpenhaminasta, josta Carlsberg omistaa 51 % ja Coca-Cola 49 %.

On lisäksi huomattava, että vuoden 1995 alusta lähtien alkoholijuomien mainonta vapautettiin. Mainonnalle asetettiin kuitenkin tiettyjä rajoituksia; esimerkiksi mainontaa ei saa kohdistaa alaikäisiin.

5.5 Kotimainen päivittäistavarakauppa 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna

Seuraavaksi pyritään – samalla tavoin kuin edellisessä luvussa – tunnistamaan 1990-luvun lopulla tapahtuneet merkittävimmät muutokset päivittäistavarakaupan rakenteessa, dynamiikan asteessa, kansainvälistymisen asteessa, organisaatioiden asemassa markkinointikanavassa sekä sosiaalisessa systeemissä 1990-luvun alkuun verrattuna.

Vuonna 1995 päivittäistavaroiden myynti oli hieman yli 50 miljardia markkaa. Myynnin arvo laski 3 %, myynnin määrä nousi kuitenkin yli 4 % edelliseen vuoteen verrattuna. Vuoden 1996 aikana päivittäistavaramyynti kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna yli miljardi markkaa. Myynnin arvo kasvoi 2,3 % ja myynnin määrä nousi 2,6 %. Vuonna 1997 päivittäistavaramyynti oli lähes 54 miljardia markkaa. Myynnin arvo kasvoi 3,2 % ja myynnin määrä 2,0 % edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 1998 päivittäistavaroiden myynti oli yhteensä 56 miljardia. Myynnin arvo kasvoi 3,7 % ja myynnin määrä 1,7 %. Vuonna 1999 päivittäistavaramyynti kasvoi yli 57 miljardiin markkaan. Myynnin arvon muutos oli 2 % ja määrän muutos myös 2 %. 1990-luvun lopulla päivittäistavaramyynti kasvoi voimakkaasti. Vuodesta 1995 vuoteen 1999 päivittäistavaramyynti lisääntyi lähes 7 miljardilla markalla. (ks. tarkemmin Sandström 1996–2000.)

Päivittäistavarakaupan myymälärakenteessa on myös 1990-luvun lopulla tapahtunut polarisoitumista niin, että suuret yksiköt ja kustannustehokkaat pienet yksiköt lisäsivät suhteellista markkinaosuuttaan (esim. Uusitalo 1998, 25–27). Mitrosen (2002, 149) mukaan päivittäistavarakauppa keskittyikin edelleen yhä suurempiin yksiköihin. Sen sijaan keskisuuret supermarketit olivat 1990-luvun selviä häviäjiä.⁶⁵ (ks. myös Virtanen ym. 1999, 24.)

1990-luvun lopulla päivittäistavarakaupan yhteenliittymiin perustava keskittyminen entisestään voimistui. Vuonna 1996 Kesko ostikin Tukon.

⁶⁵ Päivittäistavarakaupan myymäläpoistuma jatkui edelleen 1990-luvun lopulla. Vuonna 1995 uusia myymälöitä avattiin 84 ja myymälöitä lopetettiin 327 eli poistuma oli yli 243 myymälää. Vuoden 1996 aikana avattiin 54 uutta myymälää ja myymälöitä lopetettiin 312 eli poistuma oli 314 myymälää. Vuonna 1997 myymälöitä avattiin 49 ja lopetettiin 292. Myymäläpoistuma oli yhteensä 243 myymälää. Vuoden 1998 aikana avattiin 59 uutta myymälää ja lopetettiin 259 eli myymäläpoistuma oli 200. Vuonna 1999 avattiin uusia myymälöitä 82 ja myymälöitä lopetettiin 281. Myymäläpoistuma oli näin ollen 199 myymälää. 1990-luvun lopulla toimipaikkakeskittyminen oli erityisen voimakasta K-ryhmässä. S-ryhmä ja Spar olivat ainoita ryhmittymiä, jotka olivat avanneet lisää myymälöitä 1990-luvun lopulla. (ks. Sandström 1996–2000.)

Kilpailuasiamiehen päätöksellä asia jouduttiin tosin viemään EU:n käsiteltäväksi, ja sen seurauksena Kesko joutui purkamaan kaupan ja myymään osan ostamistaan päivittäistavarakaupoista pois. Kesko myikin T-ryhmän päivittäistavarakaupat Suomen Sparille. Tarmo-ketjun K-ryhmä myi kuitenkin Wihuri-konsernille.

1990-luvun lopulla jokaisella kaupan ryhmittymillä oli omat ketjunsä, jotka pohjautuivat niille ominaisiin liikeideoihin, valikoimaratkaisuihin ja asiakassegmentteihin (Kotisalo & Kiuru 1997, 2). Ketjuohjaus tiukentui huomattavasti 1990-luvun loppupuolella. 1990-luvun lopulla päivittäistavarakauppa käytiin lähes pelkästään ketjuissa. (Virtanen ym. 1999, 24.) Tradekan ja Elannon päivittäistavarakaupasta 100 % oli ketjussa, S-ryhmästä 98 %, K-ryhmästä 97 % ja T-ryhmästä (Suomen Sparista) 96 % (Kotisalo & Kiuru 1997, 16–23). Home (1995, 47) katsoo, että ketjut pystyivät varmistamaan hankinnan tehokkuuden ja niihin liittyi myös markkinavoimaa. Ketjuuntumisen selkein etu olikin kustannustehokkuus (Kotisalo & Kiuru 1997, 32). Ryhmittymien ketjuohjausmallit olivat tosin hyvin erilaisia. Osuustoiminnallisella puolella ketjuohjaus oli hyvin pitkälle vietyä, kun taas yksityisellä puolella ketjujen ketjuyksiköt pystyivät määrittelemään noin puolet ketjuun kuuluvien kauppojen valikoimista.

Alla kuvataan lyhyesti kunkin ryhmittymän ketjuttamistoimenpiteet 1990-luvun loppupuolella (ks. esim. Kotisalo & Kiuru 1997, 16–23; Uusitalo 1998, 52–54):

1. K-ryhmä aloitti vuonna 1995 K-kauppojen ketjuttamisen. Tuolloin K-ryhmä antoi kauppoilleen suuruusluokan mukaan tietyn määrän K-kirjaimia. Vuodesta 1995 alkaen ovat toimineet K-lähikauppa, KK-market, KKK-supermarket ja Rimi-ketjut. Citymarket, Stockmann ja Sesto ovat toimineet ketjussa jo 1990-luvun alusta.
2. S-ryhmän ketjuuntumisaste oli koko 1990-luvun varsin korkea. S-ryhmän ketjut olivat City-Sokos (muuttui 1997 Sokos-ketjuksi), Prisma, S-market, Alepa ja Sale. S-ryhmän ketjuihin kulumattomat myymälät olivat 1990-luvun aikana vähitellen sulautuneet ketjuihin tai lopettaneet toimintansa.
3. Vuoteen 1996 asti toimineessa T-ryhmässä oli kolme ketjua, Ruokavarasto, Anttila ja Rabatti. T-ryhmän muita ketjuja olivat vuonna 1993 aloittaneet EuroSpar, SuperSpar ja SparMarket. Vuonna 1995 aloittaneita ovat Priima ja Tarmo.
4. Osuuskunta Ekan seuraajan Tradeka Oy:n ja Elannon ketjuuntuminen oli 1990-luvun aikana korkeampaa kuin yhdenkään muun ryhmittymän. Jo vuonna 1991 yli 90 % ryhmittymän myymälöistä kuului ketjuihin.

Tradekan ja Elannon ketjuja olivat Eka/Euromarket, Maxi-market, Siwa ja Valintatalo. Vuonna 1996 aloitti Siwa 2000 ja vuonna 1994 Marketta.⁶⁶

Ketjuuntuminen aiheutti sen, että kilpailun luonne muuttui lähinnä ketjujen väliseksi, ei niinkään enää myymälöiden väliseksi kilpailuksi (Home 1995, 5). Kilpailutilannetta kiristi 1990-luvun lopulla erityisesti kioskien ja huoltoasemien päivittäistavaramyynnin lisääntyminen. 1990-luvun lopulla kioskien ja huoltoasemien markkinaosuus koko päivittäistavaramarkkinoista oli noin 11 % (Perinteisellä kaupalla... 1998, 15). Homeen (1995, 44) mukaan niiden myynnin vaikutus tosin vaikeutti lähinnä pienmyymälöiden toimintaa.

Uusi tietotekniikka tarjosi huomattavia tehostamismahdollisuuksia päivittäistavarakaupan toiminnassa. Homeen (1995, 49) mukaan tietojärjestelmistä tulikin strateginen kilpailukeino, joka tehosti kaupan tilausliikennettä. Näkyviä muutoksia olivatkin muun muassa skannerpohjaisten kassojen käyttöönotto sekä sähköisten tuote- ja kuittitietojen hyväksikäyttö tuoteryhmä- ja tuotehallinnassa, tilaustoiminnassa, logistiikan ohjauksessa ja markkinoinnin suunnittelussa (Mitronen 2002, 146). Uusi tietotekniikka ja nopea tiedonvälitys loivatkin pohjan niin kutsutulle ECR-toimintatavalle (Efficient Consumer Response). ECR:n tavoitteena on reagoida kuluttajien tarpeisiin aikaisempaa nopeammin myyntipisteinformaatiota hyväksi käyttämällä. ECR koostuu kolmesta osa-alueesta: kysynnän hallinnasta, toimitusten hallinnasta ja mahdollistavien teknologioiden kehittämisestä. (ks. esim. ECR-Finland 1997.) Myös kanta-asiakasjärjestelmät kehittyivät voimakkaasti 1990-luvun loppua kohden. Kanta-asiakasmarkkinointi vahvisti ainakin jossain määrin kaupan asemaa kuluttajiin nähden. Tämän lisäksi 1990-luvun lopulla Internet-kaupassa tapahtui alustavia kokeiluja. (ks. myös Kallio 1999, 2; Uusitalo 1998, 32–34.)

Suomen EU-jäsenyys vahvisti päivittäistavarakaupan asemaa, kun elintarvikkeiden tuonti yhteismarkkinoilta avautui. Homeen (1995, 10) mukaan tuonnin vapautuminen koski lähinnä sitä 60 %:n osuutta päivittäistavarakaupan volyyymista, joka oli ollut rajasuojan piirissä. Tuonnin vapautuminen näkyi erityisesti lihatuotteissa, lihajalosteissa, maitotaloustuotteissa ja viljatuotteissa (Home 1995, 10). Homeen (1995, 10) mukaan ulkomaisten tavarantoimittajien rooli kaiken kaikkiaan jäi kuitenkin täydentäväksi, ja ulkomaisilla tuotteilla oli lähinnä mielikuvaa luova tehtävä. Kaupparyhmien ja ketjujen pääyhteistyökumppanit tulevat todennäköisesti pitkälläkin aikavälillä olemaan kotimaisia tavarantoimittajia. Kotimaisen teollisuuden eduksi voidaankin katsoa se, että tavara on nopeasti saatavilla,

⁶⁶ Tradekan ja Elannon ketjurakennetta yksinkertaistettiin voimakkaasti 1990-luvun lopulla. Tämä oli pääosin seurausta Tradekan ja Elannon yhdistymisestä vuonna 1996, mistä syystä päällekkäisiä ketjurakenteita pyrittiin yhdistämään (Kotisalo & Kiuru 1997).

laatutekijät, kulutustottumukset sekä rahtietu (Home 1995, 12). Tämän lisäksi tuontikauppa vaatii oman ammattitaitonsa, osaamisensa ja organisaationsa ja edellyttää suurta volyymia. Home (1995, 11) katsoo, että kaupan ryhmittymät pyrkivät lähinnä vahvistamaan neuvotteluasemaansa markkinointikanavassa tuonnin vapautumisen myötä. EU-jäsenyyden myös on katsottu tuoneen mukanaan eurooppalaisen hintatason. EU:n vientitukien poistuminen tuonnissa tosin nosti hedelmien ja vihannesten hintoja. Suurinta hintojen lasku oli liha- ja maitotaloustuotteissa, joiden myynti kasvoikin merkittävästi. (Ruoka halpeni... 1998.)

Ulkomaalaisten päivittäistavarakauppojen tuloa Suomeen pidettiin yleisesti ottaen epätodennäköisenä (esim. Kilpailuvirasto 2001). Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että Suomessa markkinat olivat pienet, kauppa oli hyvin keskittynyttä ja Suomi oli logistisesti hankalaa maa (Home 1995, 15). 2000-luvun alussa markkinoille kuitenkin tuli kaksi päivittäistavarakauppaketjua, ruotsalainen Axfood ja saksalainen Lidl (Mitronen 2002, 153). Lidlin maailmanlaajuinen liikevaihto vuonna 1999 oli 93,9 miljardia markkaa.

Organisaatioiden asemat markkinointikanavassa muuttuivat huomattavasti 1990-luvun lopulla.⁶⁷ K-ryhmä oli suurin häviäjä kahden prosenttiyksikön pudotuksellaan, kun taas S-ryhmä oli selkein nousija liki 6 prosenttiyksikön markkinaosuuden kasvullaan. T-ryhmän pilkkominen ja Seston päivittäistavarakaupat toivat vuodesta 1997 alkaen lisää markkinaosuuksista kilvoittelevia yrityksiä. Alla on kuvattu lyhyesti merkittävimmät muutokset kussakin ryhmittymässä (ks. esim. Kilpailuvirasto 1998a; Mitronen 2002).

⁶⁷ Vuonna 1995 K-ryhmä oli edelleen markkinajohtaja lähes 40 % markkinaosuudellaan. T-ryhmän markkinaosuus oli hieman alle 20 %, kun S-ryhmä oli jo kasvattanut markkinaosuutensa lähes 22 %:iin. Tradekan markkinaosuus oli vähän alle 10 % ja Elannon alle 3 %. Ryhmittymiin kuulumattomien kauppojen markkinaosuus oli vuonna 1995 hieman yli 6 %. Vuonna 1996 ryhmittymien markkinaosuuksissa ei tapahtunut mitään suuria muutoksia. S-ryhmä oli ainoa ryhmittymä, joka pystyi kasvattamaan markkinaosuuttaan. Vuoden 1996 aikana Tradeka aloitti yhteistyön Elannon kanssa, ja vuodesta 1996 alkaen Elannon markkinaosuus onkin sisältynyt Tradekan markkinaosuuteen. Vuonna 1997 tapahtui paljon. K-ryhmä joutui myymään osan juuri ostamastaan T-ryhmästä Spar-ryhmälle ja Wihurille. Vuonna 1997 K-ryhmän asemaa synkensi vielä markkinaosuuden lasku 38 %:iin. Spar-ryhmän markkinaosuus vuonna 1997 oli 11,3 % ja Wihurin 5,0 %. Vuonna 1997 Stockmann perusti Seston, johon kuuluvat Seston Etujätti ja Sesto-keiju. Myös Stockmann myy päivittäistavaroita tavaratalojensa päivittäistavaraosastoilla. Helsingin Stockmann olikin vuonna 1999 Suomen suurin päivittäistavarakauppa. Stockmannin ja Seston markkinaosuus vuonna 1997 oli hieman alle 3 %. Vuoden 1997 aikana S-ryhmä kasvatti markkinaosuuttaan 25 %:iin. Tradekan ja Elannon markkinaosuus oli hieman yli 12 %. Vuonna 1998 ei tapahtunut muita huomattavia muutoksia ryhmittymien markkinaosuuksissa kuin se, että S-ryhmä kasvatti edelleen markkinaosuuttaan. Vuonna 1998 S-ryhmän markkinaosuus oli yli 26 %. Vuoden 1999 aikana K-ryhmän markkinaosuus laski alle 38 %:iin. Spar-ryhmän markkinaosuus laski puolestaan alle 10 %:iin ja Wihurin markkinaosuus oli reilusti alle 5 %. S-ryhmän kasvu jatkui edelleen vuoden 1999 aikana, S-ryhmä kasvatti markkinaosuutensa lähes 28 %:iin. Tradekan ja Elannon markkinaosuus pysyi hieman yli 12 %:ssa. (ks. tarkemmin Sandström 1996–2000.)

1. Vuonna 1995 K-ryhmä aloitti merkittävän uudistuksen, jonka tavoitteena oli K-kauppojen järjestelmällinen ketjuttaminen. Tuolloin purettiin myös Keskon tavara- ja aluelähtöinen tukkukauppaorganisaatio.
2. Tukon jäljiltä jatkoi käytännöllisesti katsoen Suomen Spar. Suomen Spar on valtakunnallinen päivittäistavaroiden tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittava yritys. Suomen Spar ohjasi viiden erilaisen ketjun toimintaa. EuroSpar, Spar Express ja Rabatti-ketjut olivat Suomen Sparin omia ketjuja. SuperSpar ja Spar Market ovat itsenäisiä kauppiaavetoisia ketjuja. T-ryhmään kuuluneen Tarmo-ketjun omistaa Wihuri-konserni. Wihuri omistaa myös Ruokavarasto-ketjun. Wihuri vastasi myös Eurospar-suurmyymäläketjusta sekä vuoden 2000 alusta Sestosta ja Seston Etujätti-ketjusta.
3. S-ryhmässä ei 1990-luvun loppupuolella tapahtunut vastaavia muutoksia kuin muissa yhteistoimintaryhmittymissä. S-ryhmä kävikin perusteellisen kasvojen kohotuksen jo 1980-luvulla, jolloin S-ryhmä luopui omasta teollisuudestaan ja muodosti nykyisen alueosuuskauppaverkoston ja uudisti keskusliike SOK:n muodostaen yhdessä yhtenäisen S-ryhmän ketjutettuine liiketoimintoineen.
4. Tradeka Oy:n toiminta perustui 1990-luvun loppupuolella kolmeen valtakunnalliseen vähittäiskaupan ketjuun, jotka ovat Siwa, Valintatalo ja Euromarket/Maxi. Tradekalla on monimyymlärakenne. Se tarkoittaa, että kaikki Tradekan myymälät ovat sen omassa omistuksessa. Myymälöiden tukitoiminnot hoidetaan keskitetysti, mikä tekee mahdolliseksi pitkälle viedyn työnjaon ja ammatillisen erikoistumisen. Vuonna 1996 Elanto aloitti yhteistyön Tradekan kanssa. Yhteistyötä varten perustettiin Ketjuetu Oy.

Homeen (1995, 26) tekemän tutkimuksen perusteella EU-jäsenyys ei tuonut kovinkaan monia sellaisia lainsäädännöllisiä muutoksia, joilla olisi ollut oleellista vaikutusta päivittäistavarakaupan toimintaan. Kotisalo ja Kiuru (1997, 46) katsovat, että kaupan sijoittumiseen ja kaavoitukseen alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. Kaavoituksella pyrittiin luomaan edellytykset kauppapaikkojen kilpailuttamiselle siten, että ei suosita yhtä ja syrjitä toista. Erityisesti keskustelua herätti kaupan suuryksiköityminen ja hypermarkettien sijoittuminen liikekeskusten ulkopuolelle. Kotisalon ja Kiurun (1997, 47) mielestä kaavoituksen haittapuoliin kuuluivat paikalliset riippuvuudet, poliittiset kytkökset, ”hyvä veli” -periaate ja kateus.

Homeen (1995, 50) mukaan päivittäistavarakaupan jakelukulttuuria voitiin luonnehtia 1990-luvun loppupuolella vähittäiskaupan imumalliksi. Home katsookin, että 1990-luvun aikana kaupan jakelukulttuuri muuttui tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen.

5.6 Yhteenveto toimintaympäristöstä 1990-luvun loppupuolella ja muutoksista 1990-luvun alkupuoleen verrattuna

Tässä luvussa on kuvattu se, millä tavoin kotimainen panimo- ja virvoitusjuomateollisuus ja päivittäistavarakauppa muuttuivat verrattuna 1990-luvun alkupuoleen (ks. taulukko 10).

Kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa ilmeni 1990-luvun loppupuolella seuraavanlaisia muutoksia:

- Alkoholittomien juomien myynti nousi alkoholipitoisia nopeammin. Virvoitusjuomakulutus kasvoi voimakkaasti.
- Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden voimakkain kasvu, 31,5 %, saavutettiin siidereissä.
- Suomalaisten juomakulttuuri rikastui 1990-luvun loppua kohden. Kuluttajat olivat aikaisempaa kokeilunhaluisempia ja vaativampia.
- Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa yritysten yhteenliittymiin perustava keskittyminen kasvoi voimakkaasti.
- Palautuspullojärjestelmän kehittyminen. Päivittäistavarakauppa ei kuitenkaan hyväksynyt tätä niin kutsuttua ”pullopoolimonopolia”.
- Sekä panimo- että virvoitusjuomamarkkinoilla kilpailu kiristyi ja kansainvälistyi. Kuluttajille tarjottiin entistä monipuolisempaa valikoimaa.
- Kansalaisten henkilökohtainen maahantuonti kasvoi voimakkaasti.
- Panimoiden väliset voimasuhteet tasoittuivat. Olvin myynti kasvoi alan keskimääräistä myyntiä voimakkaammin.
- Alkon rooli toimialaa säätelevänä voimana heikkeni uuden alkoholilain myötä vuonna 1995. Oluen tukku- ja vähittäismyyntihinnoittelu sekä alkoholijuomien mainonta vapautuivat.

Kotimaisessa päivittäistavarakaupassa ilmeni 1990-luvun loppupuolella seuraavanlaisia muutoksia:

- Päivittäistavarakaupan myymälärakenteessa tapahtui 1990-luvun lopulla polarisoitumista.
- Päivittäistavarakaupan ketjuuntumiskehitys voimistui. Ketjuun kuuluvien myymälöiden valikoimia, hinnoittelua jne. ohjattiin tavoitehakisemmin ja järjestelmällisemmin.
- Ryhmittymien väliset voimasuhteet tasoittuivat. Markkinaosuuksilla mitattuna K-ryhmä oli 1990-luvun lopulla selkein häviäjä, S-ryhmä selkein voittaja.
- Päivittäistavarakaupassa tapahtui voimakasta uudenaikaistumista.

- Kansainvälinen ostoyhteistyö jatkoi yleistymistään. Ulkomainen tuonti oli kuitenkin lähinnä täydentävää. Ulkomaisten vähittäiskaupparakettujen uhka kasvoi.

Tarkasteltaessa kilpailutilannetta 1990-luvun lopulla voidaan havaita, että kilpailutilannetta kuvasi 1990-luvun alun tavoin bilateraalin oligopoli.

1990-luvun lopulla sekä kotimainen päivittäistavarakauppa että panimo- ja virvoitusjuomateollisuus olivat keskittyneet edelleen. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa tapahtui keskittymistä kansainvälisten yritysfuusioiden kautta. Liittyminen Euroopan Unioniin vahvisti puolestaan päivittäistavarakaupan asemaa, kun elintarvikkeiden tuonti yhteismarkkinoilta avautui. Euroopan Unioni lisäsi samanaikaisesti yksityisten henkilöiden ollen maahantuontia. Yksityisten henkilöiden maahantuonti puolestaan vähensi panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kotimaanmyyntiä. 1990-luvun lopulla kotimaisille juomamarkkinoille perustettiin myös uusia pienpanimoita, jotka tarjoavat päivittäistavara- ja kuluttajille uusia tuotevaihtoehtoja erityisesti virvoitusjuomissa. 2000-luvun alussa Suomessa oli 36 pienpanimoa, joiden tuotanto oli alle 200.000 litraa vuodessa. Pienpanimoista 24 toimi ravintolan yhteydessä, ja niillä ei ollut ulosmyyntioikeutta. (Turunen 2002, 264.) Pienpanimoiden toiminta kuitenkin osaltaan siirtää kilpailutilannetta bilateraalisesta oligopolista kohti oligopsonia (ks. kuvio 16).

Ostajia Myyjiä	Yksi	Harvoja	Paljon
Yksi	Bilateraalinen monopoli	Rajoitettu monopoli	Monopoli
Harvoja	Rajoitettu monopsoni	Bilateraalinen oligopoli	Oligopoli
Paljon	Monopsoni	Oligopsoni	Polypoli

Kuvio 16 Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne 1990-luvun loppupuolella

Taulukko 10 Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan ominaispiirteet 1995–1999

	Panimo ja virvoitusjuomateollisuus	Päivittäistavarakauppa
Toimialan rakenne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kotimaanmyynti kasvoi kokonaisuudessa hitaasti, mutta kotimaanmyynti laski vuosina 1995–1997. ▪ Kulutuksen määrässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kivennäisvesien kulutus kasvoi 990-luvun lopulla. ▪ Toimiala oli hyvin keskittynyt toiminnassa oli kolme valtakunnallisesti toimivaa panimoalan yritystä 990-luvun lopussa perustettiin muutamia paikallisesti toimivia pienpanimoita kuten Pirkkanmaan Uusi Panimo. ▪ Kilpailu kiristyi. Coca-Colan valmistuksen siirtyminen Hartwallilta Sinebrychoffille vuonna 1998 lisäsi kilpailua virvoitusjuomissa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päivittäistavaramyynni kasvoi hitaasti. ▪ Myymäläpoistuma jatkui. ▪ Suurmyymälöityminen jatkui. ▪ Kesko osti vuonna 1996 Tukon, mutta kilpailuasiamiehen päätöksellä asia jouduttiin viemään EU:n käsiteltäväksi ja sen seurauksena Kesko joutui purkamaan kaupan ja myymälän osan ostamistaan päivittäistavarakaupoista pois. ▪ Keijumainen toiminta oli viety pitkälti 95 % päivittäistavaramyynnistä hojettiin keijujen kautta. ▪ Keijumaisessa toiminnassa pisimmällä olivat Tradeka, Elanto, S-ryhmä ja Spar.
Dynamiikan aste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1990-luvun lopulla panimo ja virvoitusjuomateollisuuden piti sopeutua päivittäistavarakaupan kasvaneeseen vaatimustasoon muun muassa tuotetäydennyksissä tuotelanseeruksissa ja promoootioissa. ▪ Palautuspuolijärjestelmän kehittyminen. Olemassa olevaa järjestelmää päivittäistavarakauppa kritisoi voimakkaasti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ECR-toimintamallin sovellutukset olivat kasvussa kaustalla voimakas tietotekniikan kehittyminen. ▪ Kantaasiakasi järjestelmät olivat kehitymässä. ▪ Internet-kaupassa tapahtui alustavia kokeiluja. ▪ Tarkempi tuote ja tuoteryhmäkohtainen tieto mahdollistettiin. ▪ tehokkaamman tilaustoiminnan ja logistiikan ohjauksen.
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suomen tullessa osaksi EU:n yhteistä elintarvikemarkkinoita vuonna 1995 kaikki tuontitullit ja tuontitrajotteet poistuivat. ▪ Yksityinen maahantuonti kasvoi 990-luvun lopulla voimakkaasti. ▪ Kotimaiset panimot fuusioituivat ulkomaalaisten panimoiden kanssa, kasvua haettiin ulkomailta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EU-jäsenyyden myötä tapahtunut rajasuojan poistuminen mahdollisti valikoimien laajentamisen ja keskimääräisen hintatason alentamisen. ▪ Tiivis yhteistyö kotimaisten yhteistyöryhmittymien ja kansainvälisten ostorenkaiden välillä jatkui.
Organisaation asema markkinointi-kanavassa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hartwall (noin 45 prosentin markkinaosuus) 2. Sinebrychoff (noin 45 prosentin markkinaosuus) 3. Olvi (noin 10 prosentin markkinaosuus) 4. Pienpanimot (alle 1 prosentin markkinaosuus) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. K-ryhmä (alle 40 prosentin markkinaosuus) 2. S-ryhmä (lähes 30 prosentin markkinaosuus) 3. Tradeka/Elanto (yli 10 prosentin markkinaosuus) 4. Suomen Spar (alle 10 prosentin markkinaosuus) 5. Muut itsenäiset (alle 10 prosentin markkinaosuus)
Sosiaalinen systeemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alkon rooli toimialaa säätelevänä voimana heikkeni uuden alkoholilain myötä vuonna 1995. Esimerkiksi oluiden hinnoittelu ja mainonta vapautuivat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaupan sijoittumiseen ja kaavoitukseen alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. ▪ Jakelukulttuurina vallitsi vähittäiskaupan imumalli.

6 YKSILÖTASON TULKINNAT JA NIIDEN VAIKUTUS VAIHDANTASUHTEESEEN

Tässä luvussa 6 tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomatuotteita valmistavan Olvi Oyj:n ja näiden tuotteiden toimittamisesta kuluttajille vastaavan Citymarket-ketjun välistä vaihdantasuhdetta ja tässä vaihdantasuhteessa ilmenneitä muutoksia 1990-luvun aikana. Muutosten kuvaaminen tapahtuu siten, että luvussa 6.1 kuvataan Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun alkupuolella ja tämän jälkeen luvussa 6.2 kuvataan vaihdantasuhde 1990-luvun loppupuolella ja suhteessa ilmenneet muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna. Luvussa 6.3 tehdään vielä yhteenvedonomainen tulkinta vaihdantasuhteessa ilmenneistä muutoksista.

6.1 Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun alkupuolella

6.1.1 Vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde

1990-luvun alussa toiminut Citymarket-ketju joudutaan määrittelemään hyvin löyhästi. Aina vuoteen 1995 asti Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden horisontaalinen yhteistyö rajoittui lähinnä yhteiseen nimeen ”Citymarket” ja liiketunnukseen. Mitään yhteistä päättävää elintä ei Citymarket-ketjussa ollut ennen vuotta 1995.⁶⁸ 1990-luvun alkupuolella Citymarket-kauppiaille saattoi kuitenkin olla keskinäisiin sopimuksiin perustuvia ostorenkaita, joilla kauppiaat pyrkivät lisäämään neuvotteluvoimaansa suhteessa tavarantoimittajiin.

K-ryhmässä K-kauppiassäännöt ovat perinteisesti määritelleet sen, että kauppias pitää Keskoa pääostopaikkanaan edellyttäen, että Kesko on ostopaikkana kauppiaille kilpailukykyinen (esim. Hoffman 1983, 528–532; Mannermaa 1980, 69). K-kauppiassääntöjen lisäksi K-ryhmässä

⁶⁸ Painotettakoon, että Keskon tytäryhtiö Citymarket Oy vastasi 1990-luvun alussa Citymarket-ketjun käyttötavara- ja kaupasta. Mitronen (2002, 204) toteaa, että Citymarket Oy:n vastuulla olevilla käyttötavaraosastoilla oli yhdenmukainen organisaatio- ja johtamismalli sekä pääosin keskitetty päätösvalta ja ohjaus. Kauppakohtaisesti voitiin myös toteuttaa tavaratalokohtaisia markkinointitoimenpiteitä.

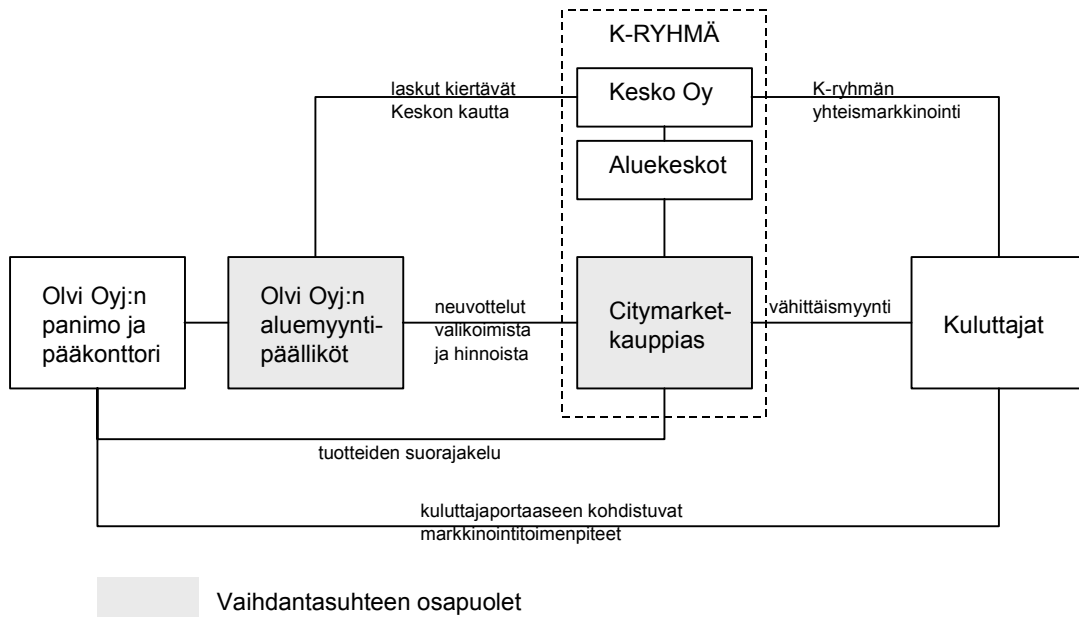
yhteistoimintasopimukset säätelevät Keskon ja kauppiaan välistä yhteistyötä niissä tapauksissa, joissa keskusliike luovuttaa kauppapaikan kauppiaan käyttöön. Tässä yhteydessä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tarkastella Keskon ja Citymarket-kauppioiden välisiä yhteistyötä ohjanneita sopimuksia tämän tarkemmin. Tärkeää on vain ymmärtää se, että yhteistyötä ohjanneissa K-kauppiassäännöissä ja yhteistoimintasopimuksissa ei vielä 1990-luvun alussa määritelty kauppiaille yhteistä valtakunnallista ketjuvalikoimaa, yhdenmukaista myymäläilmettä tai mitään, mikä olisi voitu mieltää keskitetysti ohjatuksi ketjutoiminnaksi.⁶⁹ 1990-luvun alussa jokainen Citymarket-kauppias toimi itsenäisesti omien tottumustensa ja tapojensa pohjalta.

Olvi Oyj:n näkökulmasta tarkasteltuna kaupankäynti Citymarket-ketjun kanssa tapahtuikin 1990-luvun alussa pääpiirteissään siten, että Olvi Oyj:n aluemyyntipäälliköt kävivät henkilökohtaisesti neuvottelemassa ketjuun kuuluvien Citymarket-kauppioiden kanssa kahden kesken vuosikohtaisesti toimintaperiaatteista, tavoitteista ja kauppaehtoista. Keskon kanssa neuvoteltiin tuona aikana ainoastaan vaihdettujen tuotteiden laskutuksesta (ks. kuvio 17).

”Kauppias oli silloin meidän läheisin yhteistyökumppanimme. Kauppias pystyi puhumaan suoraan meidän kanssamme.” (Olvi Oyj:n edustaja)

1980-luvulla Olvi Oyj oli organisoinut myyntinsä pääpiirteissään siten, että kullakin myyntipaikkakunnalla oli myyntikonttori ja varasto, jonka toiminnasta vastasi konttorijohtaja, yksi puhelinmyyjä tai useampia ja varastomies (Valta 1998, 91). 1990-luvun alussa Olvin myyntitoimintaa organisoitiin uudelleen. Puhelinmyynti keskitettiin Iisalmeen ja samalla siirryttiin konttorittomaan myyntiorganisaatioon. 1990-luvun alkupuolella Olvi Oyj sai valmiiksi 1980-luvulla aloittamansa mittavan jakelu- ja varastointijärjestelmän uusimisprojektin. 1990-luvun alusta lähtien juomien jakelujärjestelmä organisoitiin lähes kokonaisuudessaan suorajakeluksi Iisalmen tehdasvarastosta tai alueellisista terminaalivarastoista (Valta 1998, 93). Varsinaista omaa markkinointiyksikköä Olvilla ei vielä 1990-luvun alussa ollut.

⁶⁹ Kilpailuneuvosto tosin katsoi 30.11.1993 K-ryhmän yhteismarkkinointia koskevassa päätöksessään ketjumaiseksi yhteistyöryhmäksi sellaiset itsenäisten elinkeinoharjoittajien muodostamat ryhmät, joilla oli keskitettyä ostotoimintaa, yhteismarkkinointia ja pitempiaikaisessa käytössä oleva tai sellaiseksi tarkoitettu, selkeästi näkyvä yhteinen liiketunnus, mutta ei samankaltaista tavaravalikoimaa (ks. Kilpailuvirasto 1998a).



Kuvio 17 Olvi Oy:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen osapuolet 1990–1994

Citymarket-ketju muodostui 1990-luvun alussa 20:stä vähittäiskauppaliiketoimintaa harjoittavasta itsenäisestä Citymarket-kauppiasta. Tämän lisäksi 1990-luvun alkupuolella toimi 15 CM-tavarataloa, jotka pääosin yhdistyivät Citymarket-ketjuun vuonna 1993 (Kotisalo & Kiuru 1997, 17). Olvissa arvioitiin, että 1990-luvun alussa aktiivista kaupankäyntiä Olvilla oli 15 Citymarket-ketjuun kuuluvan kauppiaan kanssa.

Yleisesti ottaen vähittäiskauppaliiketoimintaa harjoittavia Citymarket-kauppiaita kuvattiin haastatteluissa hyvin voimakastahtoisiksi yrittäjiksi, jotka olivat tottuneet toimimaan itsenäisesti.

”Citymarket-kauppiat ovat vauraita liikemiehiä ja varsinkin pienemmissä kaupungeissa tottuneita vallankäyttäjiä. Monet kauppiasta ovat tehneet pitkän uran, aloittaneet lähikaupasta ja nousseet keskolaisia portaita askel kerrallaan suurempiin tiloihin. Joukossa on myös kauppiassukujen jälkikasvua. Citymarket on keskolaisen kauppiaan uran huippu.” (Vauraat eliittikauppiat... 2001)

Citymarket-kauppioiden toiminnan tarkoituksiksi määriteltiin yksiselitteisesti vähittäismyynnin harjoittaminen ”perheyriyksenä”. Kauppiat olivatkin kuviossa 17 kuvatussa markkinointikanavassa lähimpänä lopullista asiakasta. (ks. kaupan ja kuluttajan suhteesta esim. Corstjens & Corstjens 1995, 172–177; Ogbonna & Wilkinson 1998, 82.) Citymarket-kauppioiden tärkeimmäksi asiakaskohderyhmäksi katsottiin lapsiperheet, joille pyrittiin tarjoamaan käytännöllisesti katsoen kaikki, mitä he tarvitsivat yhdellä ostoskäynnillä.

1990-luvun alussa keskusliike Keskon tehtävänä oli hoitaa tukkukauppatoimintaa siten, että K-kauppioiden oli kannattavaa suorittaa

hankintansa suoraan Kesko. Tämän lisäksi Kesko huolehti muun muassa kauppapaikkojen hankinnasta, rahoitusjärjestelyistä, valtakunnallisesta K-mainonnasta ja koulutuspalveluista. On lisäksi huomattava, että 1990-luvun alussa Kesko oli organisoitunut 9 aluekeskoon, jotka hoitivat näitä edellä mainittuja tehtäviä aluetasolla.

”Aluekesko oli Keskon perusorganisaation ydin, joka alueellisesti vastasi kauppapaikkaverkosta ja sen kehittämistä, kauppiasasioista ja hyvin pitkälle tukkukaupan funktioista. [...] Tavallaan siihen aikaan oli itsenäinen kauppias, aluekesko ja Keskon pääkonttori.” (Citymarket-ketjun edustaja)

1990-luvun alkupuolella Keskon strateginen suunnittelu oli hajautettu kolmelle kaupalliselle ryhmälle, jotka hallituksen jäsenenä toimivan johtajansa johdolla ohjasivat oman tavara-alansa kehittämistä K-ryhmässä (Purasjoki ym. 1990, 41). Kunkin kaupallisen ryhmän tehtävänä oli solmia ostosopimukset kotimaisten/ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa sekä hyväksyä tuotteet valtakunnalliseen jakeluun. Lisäksi kaupallinen ryhmä vastasi ryhmänsä valtakunnallisista ja alueellisista markkinointitoimenpiteistä. (ks. tarkemmin esim. Hyvönen 1990, 28–30.)

1990-luvun alussa kaupankäynti hankkijamarkkinoiden kanssa kävi Citymarket-kauppioiden näkökulmasta pääpiirteissään siten, että kauppiat hankkivat tuotteensa joko suoraan eri tavarantoimittajilta laskutuskauppana⁷⁰ tai keskusliike Kesko varastokauppana⁷¹. Suoraan tavarantoimittajilta hankittiin muun muassa alueellisia ja paikallisia tuotteita, kuten tuoretavaraa ja lihatuotteita sekä lihajalosteita.

Juomatoimitukset hoidettiin yleisesti siten, että itsenäiset Citymarket-kauppiat neuvottelivat henkilökohtaisesti panimoiden kanssa suoraan tuotteiden tukkuhinnoista ja markkinointitoimenpiteistä. Keskusliike Keskon tehtävänä oli järjestää laskutussopimukset panimoiden kanssa.

”1990-luvun alussa se työnjako oli sellainen, että Keskon rooli tukkukauppana oli neuvotella tuoretavaroimittajien, liha- ja lihajaloste- ja myöskin juomatoimittajien kanssa laskutussopimuksista. Se tarkoitti niinku sellaista kaupankäyntitapaa, että tavarat toimitettiin suoraan kauppoihin ja kauppiat periaatteessa neuvottelivat tavaroiden tukkuhinnat ja laskutus meni sitten Keskon kautta. Ja tää kaupankäyntitapa oli siis tällainen. [...] Ja aika pitkälle tässä vaiheessa kauppiat itse sekä ostaessaan suoraan Kesko että laskutuskauppana määrittivät valikoimansa. Plus vielä sopivat tuona aikana näistä mainosmarkkinointirahoista suoraan tavarantoimittajien kanssa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Tämä keskusliikkeen kontrollin puute merkitsi puolestaan sitä, että 1990-luvun alussa Citymarket-ketjuun kuuluvilla kauppiaille ei ollut mitään

⁷⁰ Laskutuskaupassa Kesko solmi tavarantoimittajan kanssa perusehtosopimuksen, joka määritteli kauttalaskutuslaskun ja valmistajan mahdollisesti maksamat markkinointikustannukset. Kukin kauppias neuvotteli itsenäisesti ko. tavarantoimittajan kanssa ostamiensa tuotteiden hinnat ja muut mahdolliset etuisuudet. (Kilpailuvirasto 1998a.)

⁷¹ Varastokaupassa Kesko määritteli tavarantoimittajan tukkuhinnan kauppiaille kuulematta. Keskon hankintayksikkö tarjosi varastossa olevia tuotteita kauppiaille vähittäiskauppaa palvelevien kaupallisten ryhmien välityksellä. (Kilpailuvirasto 1998a.)

yhdenmukaista linjaa panimo- ja virvoitusjuomaosastojen suunnittelussa, vaan kauppiat rakensivat juomaosastot itsenäisesti omien tapojensa ja tottumustensa perusteella.

”Juomaosastojen rakentamisessa ei ollut silloin minkäänlaista yhtenäistä linjaa. Kaikki perustu kauppakohtaiseen harkintaan ja suunnitteluun.” (Citymarket-ketjun edustaja)

1990-luvun alkupuolella vaihdannan kohteena olivat Olvi Oyj:n valmistamat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet kuten oluet, virvoitusjuomat ja kivennäisvedet. Vielä 1990-luvun alussa Olvin tarjoama tuotevalikoima oli tosin hyvin suppea. Olvi keskittyikin tarkoituksellisesti muutamaa tuotemerkkeihin, kuten Olvi Special -keskiolueen ja Olvi Minerale -kivennäisvesiin. Erityisen voimakkaasti panostettiin tuotekehitykseen. 1990-luvun alun kehitystyön tulos olikin erikoisolut Herttua. Vuoden 1990 aikana valmistettiin myös Pirkka-Colaa, jota myytiin K-kaupoille. Vuosien 1991–1992 valmistettiin jo neljää eri Pirkka-juomaa, mutta vuonna 1993 Pirkka-juomien valmistus lopetettiin huonon kannattavuuden ja pienen myyntivolyymien takia. (Valta 1998, 94.)

6.1.2 Vaihdamtasuhteen osapuolten todellisuuskäsitykset

Tässä tutkimuksessa osapuolten todellisuuskäsityksistä tarkastellaan osapuolten käsityksiä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ja osapuolten keskinäisestä luottamuksesta. Osapuolten käsitykset vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ja luottamuksen tasosta määrittävät vaihtoehtoiset sopimusmuodot, joilla vaihdantaa pyritään ohjaamaan asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.1.2.1 Epävarmuus vaihdannan tuloksista Olvi Oyj:n näkökulmasta

Olvi Oyj:n tavoitteena on taloudellinen menestys. Olvi pyrkii tuottamaan voittoa ja täyttämään sitoumuksensa niin henkilöstölle, omistajille, yhteiskunnalle kuin myös muille sidosryhmille. Olvi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa luomalla positiivisia elämyksiä tarjoamalla kuluttajille olut-, siideri-, kivennäisvesi- ja muita juomanautintoja.

Valmistamiensa panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden jakelun kuluttajille Olvi hoiti koko 1990-luvun ajan (ja hoitaa edelleen) vaihdantasuhteessa itsenäisten jakeluyritysten kautta. Konkreettisella tasolla vaihdanta jakeluyritysten kanssa käsitti Olvi Oyj:n valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden sekä jakeluyritysten maksamien rahallisten korvausten välistä vaihdantaa. Tämän vaihdannan aikana tuotteen omistusoikeus siirtyi Olvilta jakeluyritykselle. Omistusoikeuden siirtäminen ei

ollut yksipuolinen toimenpide, vaan siihen tarvittiin aina jakeluyrityksen suostumus (vrt. Mannermaa 1980, 100). Aivan yhtä vähän kuin Olvi pystyi pakottamaan kuluttajaa ostamaan tarjoamaansa tuotetta, ei se voinut myöskään pakottaa jakeluyritystä ottamaan tuotetta valikoimiinsa.

”Jos valmistajayritys haluaa tuotteensa kuluttajien saataville, hänen on kyettävä myymään se ensin kanavaan kuuluville yrityksille. Markkinointikanavapäätökset ovat siten ratkaisevalla tavalla toisten yritysten päätöksiin sidottuja.” (Mannermaa 1980, 100)

Vaihdantaan liittyikin aina riski eli mahdollisuus sille, että vaihdanta epäonnistuisi ja vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet jäisivät saavuttamatta. Tarkasteltaessa Olvi Oyj:n ja minkä tahansa jakeluyrityksen välistä vaihdantaa niin vaihdantaan liittyvä riski kytkeytyi saatavuuteen ja sen organisoimiseen (esim. Corstjens & Corstjens 1995, 5). Se, miten hyvin Olvin valmistamat tuotteet olivat kuluttajien saatavissa, vaikutti olennaisilta osin Olvin elinkykyisyyteen ja kasvumahdollisuuksiin (taloudelliseen menestykseen). Olvin näkökulmasta tarkasteltuna jakeluyritysten kanssa tapahtuvan vaihdannan tavoitteena olikin Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden toimittaminen lopullisille kuluttajille (vrt. Araujo & Mouzas 1998, 214; Levy & Weitz 1997, 7; Hasty & Reardon 1997, 18). Olvin näkökulmasta vaihdantaan liittyvä riski oli siten se, että Olvin valmistamat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet eivät siirtyisi kuluttajille Olvin tavoittelemalla tavalla.

Jakeluyrityksistä vähittäiskauppa oli lähimpänä kuluttajaa, ja siten se viime kädessä muodosti kysynnän ja tarjonnan välisen rajapinnan (Mannermaa 1980, 19; Home 1995, 21; Ogbonna & Wilkinson 1998, 82). Vähittäiskauppa vaikuttikin lopulta aina siihen, tuliko kuluttajalle edes tilaisuutta ostaa Olvin tarjoamia tuotteita. Tämän ostotilaisuuden järjestäminen edellytti Olvilta yhtäältä (1) tuotteiden saamista kaupan valikoimiin ja toisaalta (2) tuotteiden sijoittamista kaupan sisällä kuluttajan ostosten teon kannalta edulliseen paikkaan (vrt. Mannermaa 1980, 107). Päivittäistavaroiden kohdalla tuotteiden saamalla hyllytilalla olikin ratkaiseva merkitys kuluttajan ostopäätökseen (vrt. Home 1995, 22). Corstjens ja Corstjens (1994, 38–39) katsovat, että myymälän sisäinen saatavuus ja sen organisoiminen on aina enemmän tai vähemmän tavarantoimittajan kontrollin ulkopuolella, koska kauppa hallitsee hyllytilan ja voi siten määrätä aina viime kädessä tuotteiden sijainnin kaupan sisällä. Hyllytila oli siis se kauppiaiden hallitsema kriittinen resurssi, joka ratkaisevasti vaikutti Olvin valmistamien tuotteiden menekkiin ja siten Olvin koko liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen. Siten voidaan olettaa, että Olville oli tärkeää koordinoida vaihdantaansa Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden kanssa, jotta se olisi voinut ainakin jonkinasteisesti hallita tätä kriittistä resurssia ja siten suojautua vaihdantaan mahdollisesti liittynyttä riskiä vastaan. (vrt. Ford ym. 1998, 202; Home 1995, 22.)

6.1.2.1.1 Epätietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Vaihdannalle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen on aina ainakin jossain määrin riippuvainen vaihdannan toisesta osapuolesta ja siitä, miten se suoriutuu sille kuuluvasta tehtävästä (vrt. esim. Iyer & Villas-Boas 2003, 82).

Olvi Oyj:n näkökulmasta tarkasteltuna Citymarket-ketjussa toimi 1990-luvun alussa kaksi vaihdannan osapuolta:

- keskusliike Kesko
- itsenäinen Citymarket-kauppias.

1990-luvun alkupuolella vaihdanta oli selkeästi organisoitunut Citymarket-ketjun kanssa siten, että Olvin aluemyyntipäälliköt kävivät vuosittain alueillaan neuvottelemassa suoraan kauppiaiden kanssa toimintaperiaatteista, tavoitteista ja ehdoista. 1990-luvun alussa itsenäiset Citymarket-kauppiat koettiin Olvissa vaihdannan toiseksi osapuoleksi.

“Kyllä se oli se itsenäinen Citymarket-kauppias, joka päätti sataprosenttisesti juomaostoista silloin ennen.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Kesko koettiin hyvin etäiseksi virkamiesmäiseksi organisaatioksi, jonka kanssa tehtiin ainoastaan laskutus sopimukset. Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden jakelu Citymarket-ketjuun kuuluviin kauppoihin hoidettiin 1990-luvun alussa käytännöllisesti katsoen kokonaan suorajakeluna Iisalmen tehtaalta tai alueellisista terminaalivarastoista.

Citymarket-ketjuun kuuluvan kauppiaan perustehtävänä oli Olvi Oyj:n näkökulmasta toimittaa Olvi Oyj:n valmistamia panimo- ja virvoitusjuomatuotteita kuluttajille.

Tämän perustehtävän suorittaminen – Olvin tuotteiden menekin edistäminen – edellytti Olvin näkökulmasta sitä, että kauppias saatiin (1) ottamaan Olvin tarjoamia tuotteita valikoimiinsa ja pitämään niitä tarjolla kysyntää vastaavalla tavalla, (2) huolehtimaan tuotteiden hyllytilasta ja -esittelystä ja (3) hinnoittelemaan tuotteet kuluttajia houkuttelevalla tavalla. Kauppiaan tekemillä valikoima- hyllyesittely- ja hinnoittelupäätöksillä olikin ratkaiseva merkitys Olvin valmistamien tuotteiden menekin kannalta.

Kauppiaan suorittamat valikoimapäätökset olivat Olville luonnollisesti kriittisiä. Valikoimapäätöksiin Olvi yritti vaikuttaa olemalla läheisessä kanssakäymisessä itse kauppiaan kanssa. 1990-luvun alussa Olvin aluemyyntipäälliköt neuvottelivatkin kahden kesken kauppiaan kanssa

valikoimiin otettavista tuotteista. Tällä tavoin Olvissa pyrittiin varmistamaan se, että kauppiaan valikoimapäätökset eivät olisi olleet täysin Olvin kontrollin ulkopuolella. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta Olvin odotukset kauppiasta ja tämän käyttäytymistä kohtaan selkeytyivät ja vakiintuivat (vrt. esim. Möller & Wilson 1995a, 43). Niin ikään Olvin tietoisuus kauppiasta, hänen tavoitteistaan ja suunnitelmistaan tulevaisuudessa kasvoi.

Olvissa katsotaan, että kauppiaan valikoimiin sisäänpäsyä edesauttoivat merkittävällä tavalla kaksi tekijää. Nämä olivat seuraavat:

- Olvin tarjoama tuotevalikoima oli suppea
- tuotteet olivat hinnaltaan kilpailukykyisiä.

1990-luvun alussa markkinoita koeteltiin aina ensin suppealla tuotevalikoimalla. Valikoimaa laajennettiin vain, jos tuotteet kävivät kaupaksi. (Valta 1998, 98.) Olvissa katsotaan, että Olvi pystyi tarjoamaan kauppiaille hinnaltaan hyvin kilpailukykyisiä tuotteita. Hinta olikin Olvin mukaan merkittävä kauppiaan valikoimapäätöksiin vaikuttanut tekijä. On tosin huomattava, että aina vuoteen 1995 asti panimotuotteiden tukku- ja vähittäismyyntihinnat määritteli Alko. Vielä 1990-luvun alkupuolella Olvi ei kyennytkään antamaan kauppiaille ”olutalennuksia”. Virvoitusjuomat toimivat sen sijaan tuotteina, joiden katteista oltiin valmiita tinkimään. Virvoitusjuomien vähittäismyyntihinnoittelu oli myös vapaata.

Olvin valmistamien tuotteiden sisäänpäsyä kauppiaan valikoimiin edesauttoi myös se, että Olvi pyrki voimakkaasti sopeutumaan kauppiaan esittämiin vaatimuksiin. Olvissa katsottiin edelleen, että Olvilla oli myös maine luotettavana tavarantoimittajana. Tämän lisäksi Olvi loi kysyntää kuluttajaportaassa aktiivisella mainonnallaan. Olvissa katsottiinkin, että se pystyi 1990-luvun alkupuolella pienen panimon imagollaan voittamaan kuluttajien sympatiat puolelleen (Valta 1998, 117).

Yleisesti ottaen kauppiaan valikoimiin sisäänpääsyn kannalta oli tärkeää se, että Olvi onnistui minimoimaan kauppiaan mahdollisesti kokeman riskin, joka liittyi vaihdantaan. Mikäli kauppias pelkäsi Olvin tarjoamien tuotteiden jäävän myymättä tai kiertävän huonosti kilpaileviin tuotteisiin nähden, valikoimiin sisäänpääsyn katsottiin vaikeutuvan merkittävällä tavalla.

Valikoimiin sisäänpäsyä helpotti osaltaan se, että kuluttajat kaipasivat uusia toimittajia. Kilpailevia panimoita olikin vähän ja vaihtoehtoisia tuotteita oli rajoitetusti tarjolla. Markkinoilla ei ollut mitään valtavaa uusien tuotteiden tulvaa, mikä olisi pakottanut panimot kilpailemaan tiukasti elintilastaan ja yksittäisen kauppiaan suosiosta (vrt. Mannermaa 1980, 131).

”Silloin 1990-luvun alussa panimo ku panimo ois päässyt markkinoille, jos vain ois ollut valmiudet toimittaa tuotteita.” (Olvi Oyj:n edustaja)

” Me oltiin se pieni panimo, mikä levittäytyi Järvi-Suomesta muualle Suomea, koska oli niin kova haluttavuus.” (Olvi Oyj:n edustaja)

On lisäksi huomattava, että Citymarket-kauppioiden käytettävissä oleva myyntipinta-ala oli tavanomaista suurempi, ja siten Olvilla oli suhteellisen helppo työ saada tuotteensa kauppiiaan valikoimiin.

”Citymarket-kauppioiden juomaosastot ovat tavallisesti niin isoja, että kauppias voi pitää myynnissä hyvinkin suuren määrän erilaisia tuotevariantteja. Jossain pienessä laatikkomyymälässä se tilanne on aivan toinen, kun kaikille tuotteille ei riitä myyntipinta-alaa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Eräs hyvin keskeinen kauppiiaan valikoima- ja hyllyesittelypäätöksiin vaikuttanut tekijä oli Olvin tarjoama markkinointituki. Olvin näkökulmasta markkinointituki oli eräänlainen kynnyksraha, jolla varmistettiin viime kädessä tuotteiden saatavuus ja sijainti myymälän sisällä. Olvissa tosin korostettiin voimakkaasti sitä, että kauppiiaan päätöksiin vaikuttaminen perustui lopulta vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin.

1990-luvun alussa kauppiaat eivät olleet kovinkaan kiinnostuneita Olvin muista kyvykkyyksistä. Osapuolten välillä ei ollut myöskään kovinkaan paljoa pidempiaikaista suunnittelua.

Edellä kuvatus perusteella voidaan tehdä seuraavanlaiset yhteenvedonomaiset tulkinnat Olvin (todellisuus)käsityksistä liittyen Citymarket-ketjuun ja ketjuun kuuluneisiin kauppiaisiin:

- Olvi toimi tietoisesti lähellä ketjuun kuuluvaa kauppiasta. Olvi halusi aidosti oppia tuntemaan kauppiiaan ja tämän toimintatavat.
- Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta Olvin odotukset kauppiasta ja tämän käyttäytymistä kohtaan selkeytyivät ja vakiintuivat.
- Olvin läheinen suhde kauppiaseen merkitsi sitä, että Olvi pystyi ennakoimaan ja vaikuttamaan kauppiiaan tekemiin päätöksiin. Kauppiiaan valikoimapäätökset eivät olleetkaan Olvin ulottumattomissa. Olvi pystyi tarvittaessa kontrolloimaan hyllytilaa ja näkyvyyttä myymälän sisällä.
- Valikoimiin sisäänpääsyn kannalta oli ensisijaisen tärkeää onnistua minimoimaan kauppiiaan mahdollisesti kokema riski.

1990-luvun alussa vaihdannan onnistuminen oli riippuvainen myös muista (konteksti)tekijöistä kuin vaihdannan toisesta osapuolesta, kauppiasta (vrt. Iyer & Villas-Boas 2003, 82–83). Tässä yhteydessä tarkastellaan ensisijaisesti niitä vaihdannan toteutumiseen vaikuttaneita tekijöitä, joita haastatellut henkilöt nostivat esiin. Haastatteluissa nousivat vaihdannan toteutumiseen vaikuttavina tekijöinä esiin tuotteiden loppukysyntä, toimialan keskittymisaste ja kilpailuympäristö (vrt. Keysuk 1999, 231).

Tuotteiden loppukysynnällä uskottiin luonnollisesti Olvissa olevan merkittävä vaikutus siihen, miten hyvin vaihdanta toteutuu Citymarket-ketjun kanssa ja tulevatko vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutetuiksi.

Olviassa katsottiin, että 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa markkinoilla olisi huomattavaa kasvupotentiaalia.⁷² Etenkin oluen kulutuksen katsottiin olevan kasvussa ja samanaikaisesti markkinaosuuksien katsottiin vapautuvan toisilta panimoalan yrityksiltä.

Olvin näkökulmasta tuotteiden loppukysynnän kasvua 1980-luvulla ja 1990-luvun alkupuolella selittivät ainakin osittain

- panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden korkea keskittymisen aste
- Alkon tiukka säätely oluttoimituksissa.

1980-luvun lopulla Olvin lisäksi markkinoilla toimivat vain Hartwall, Mallasjuoma (siirtyi Hartwallin omistukseen 1988) ja Sinebrychoff, jotka nekin olivat keskittäneet toimintansa pääasiassa omille alueilleen. Tämän lisäksi vielä 1990-luvun alussa Alko määräsi, että vähittäismyynnissä pitää olla vähintään kahden eri valmistajan tuotteita. Esimerkiksi Alkon tulkinnan mukaan Hartwallin Lapin Kulta ja Mallasjuoman Lahtelainen eivät olleet kahden eri valmistajan tuotteita. Olviassa katsotaan, että tästä aukesi Olville tilaisuus päästä kauppoihin toiseksi toimittajaksi. Tämä lisäkin entisestään Olvin tunnettuutta kuluttajien keskuudessa. (Valta 1998, 86.)

Tuotteiden loppukysyntään vaikuttivat merkittävältä osin myös Olvin omat toimenpiteet, kuten tuotesuunnittelu ja merkkitaivaramainonta. Olviassa katsotaankin, että Olvin aktiivinen kuluttajaporttaaseen kohdistunut mainonta ja sitä seurannut tunnettuuden lisääntyminen 1980-luvun puolivälin jälkeen laukaisi voimakkaan kysynnänkasvun kuluttajien taholta.

Vaikka Olvi-tuotemerkillä on pitkä historia, niin vasta 1970-luvun lopulla alettiin varsinaisesti miettiä ”Olvi-linjaa”. Tämä oli silloisen toimitusjohtajan ansiota. (Valta 1998, 73.) Tuolloin tehtiin ratkaisu Olvin imagon rakentamisesta yhtenäisellä Olvi-linjalla. Tämän seurauksena päätettiin painattaa muun muassa Olvi-tynnyriologo kaikkien juomien etiketteihin (ks. kuvio 18). 1970-luvulla kehitettiin Olvi Sandels A IV-olut, Olvi Special III-olut ja Olvi Pilsneri I-olut. Tällöin luotiin Olvin etiketin peruselementit.

⁷² Olvin vahvaa uskoa markkinoiden nopeaan kasvuun 1980-luvun lopussa ja vielä 1990-luvun alkupuolella kuvaa hyvin Olvin tekemä mittava investointiohjelma olemassa olevan kapasiteettiongelman purkamiseksi. Vuosien 1987–1989 aikana Olvi investoi kahdeksaan 110.000 litran pystytankkiin. Edelleen vuonna 1990 käymiskapasiteettia lisättiin kuudella 250.000 litran pystytankilla. Vuoden 1991 aikana käymiskapasiteettia lisättiin jälleen, nyt neljällä uudella 250.000 litran varastotankilla. (ks. tarkemmin Valta 1998, 90–91.)



Kuvio 18 Olvi-tynnyrilogo ja Olvi-brandin logo

Olvi-linjaa viestitettiin kuluttajille vielä 1970-luvulla pääasiassa erilaisilla mainosteemoilla ja iskulauseilla. 1980-luvulla Olvi aloitti aktiivisen tv-, radio- ja lehtimainonnan tavoitteenaan Olvin tunnettuuden lisääminen myös uusilla markkina-alueillaan.

1990-luvun alussa Olvin harjoittama mainonta terävöityi ja ammattimaistui, kun Olvi aloitti yhteistyön mainostoimisto Paltemaa, Huttunen ja Santalan kanssa. On tosin huomattava, että 1990-luvun alussa Olvin taloudelliset resurssit erilaisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamiseen olivat vielä suhteellisen vähäiset.

”Silloin 1990-luvun alussa meillä meni 340 miljoonaa niihin koneisiin ja laitteisiin niin, että ei siinä niin hirveesti jäänyt rahaa mainostoimistoille.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Tämän mainostoimistoyhteistyön pohjalta alkoi kuitenkin vuonna 1990 muun muassa paljon tunnustusta saanut markkinointikampanja ”Ajattele positiivisesti – Ota Olvia”. Kampanjaan kuului muun muassa olutetikettien uudistamista, tv-, radio- ja ulkomainontaa sekä kampanjamateriaalin toimittamista vähittäiskaupoille (Valta 1998, 94).

Olvissa katsottiin, että 1990-luvun alkupuolella kotimaiset kilpailevat panimot ja heidän toimenpiteensä tunnettiin hyvin. Pelkoa ulkomaalaisten panimoiden tulosta Suomeen ei myöskään koettu. 1990-luvun alussa panimoiden välistä kilpailua pidettiin lähes olemattomana. Panimoiden välinen kilpailu oli pääasiassa hintakilpailua. Olvissa katsottiin, että kilpailevien panimoiden toimenpiteet myymälöiden sisällä olivat pääsääntöisesti vähäisiä. Kilpailijoiden toimenpiteet myymälän sisällä saattoivat olla kuitenkin kyseenalaisia, kuten Olvin tuotteiden ”piilottelua” tai uudelleen sijoittamista Olvia kuulematta.

”Eihän me koettu edes kilpailua silloin. Kilpailutilanne oli täysin toinen silloin kuin mitä se on nyt. Esimerkiksi Hartwallilla ei ollu mitään toimintaa kentällä.” (Olvi Oyj:n edustaja)

”1990-luvun alussa panimoiden välillä ei ollut mitään pelisääntöjä. Kilpailijoiden toimenpiteet saattoivat olla joskus todella härskejä.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Uhka uusista panimoalan yrityksistä oli pieni. Olvissa nähtiin, että panimo- ja virvoitusjuoma-ala oli vaativa toimiala niin osaamisen kuin tarvittavien pääomien suhteen. Alalle pääsyn katsottiin olevan hyvin vaikeaa.

Yleisesti ottaen Olvi oli 1990-luvun alussa kolmostavarantoimittajan asemassa markkinaosuuksilla mitattuna. On kuitenkin huomattava, että paikoin, esimerkiksi Keski-Suomessa, Olvin asema saattoi olla kilpailevia panimoita vahvempi. Olvissa uskotaan, että sen pienuus markkinointikanavassa ei ollut ongelma. Päinvastoin, Olvissa arvioitiin, että Olvin menestykseen 1990-luvun alussa vaikutti osaltaan juuri tämä Olvin pienuus ja sen sympaattisuus verrattuna kilpailijoihin.

6.1.2.1.2 Vaihdataan liittyvien päätösten tekemiseen käytettävissä oleva aika

1990-luvun alussa Olvin toiminnassa korostuivat tarkka harkinta ja varovaisuuden periaate (Valta 1998, 98). Myös vaihdantaa koskevissa päätöksissä Olvin ohjaavina tekijöinä olivat harkinta ja varovaisuus.

Tämä varovaisuus tuli esille esimerkiksi Olvin toiminnan laajentamisessa. Myynnin laajentamisessa edettiin hyvin varovaisesti vaiheittain (kauppa kerrallaan) ja suppealla tuotevalikoimalla.

6.1.2.1.3 Riippuvuus vaihdannan toisesta osapuolesta

1990-luvun alussa Olvin riippuvuuteen Citymarket-ketjusta ja ketjuun kuuluneesta kauppiasta vaikuttivat muut olemassa olevat vaihtoehtoiset jakeluyritykset, joiden kautta Olvi pystyi toimittamaan kuluttajille tuotteitaan. Kysymys oli siis siitä, miten helposti Olvi olisi voinut vaihtaa olemassa olevaa jakeluyritystä ilman, että sen taloudellisen menestyksen tavoittelu olisi kärsinyt. (vrt. esim. Collins & Burt 1999, 674.)

1990-luvun alussa Olvi Oyj oli organisoinut tuotteidensa toimittamisen kuluttajille jakeluun erikoistuneiden jakeluyritysten kautta. Nämä jakeluyritykset olivat käytännössä vähittäiskauppoja, joiden toimintaa ohjattiin useimmiten tukku- tai keskusliikkeestä käsin.

1980-luvulla alkanut vähittäiskauppojen järjestelmällinen ketjuttaminen ja keskitetty ketjuohjaus lisääntyi 1990-luvun alussa voimakkaasti. Tämän ketjuttamiskehityksen on useissa tutkimuksissa todettu lisänneen tavarantoimittajien riippuvuutta keskusliiketasolta tehtävistä päätöksistä (Kotialo & Kiuru 1997, 41; Silvennoinen ym. 1998, 93).

Vielä 1990-luvun alussa Olvi ei kuitenkaan organisoinut valmistamiensa tuotteiden toimittamista kuluttajille keskusliikkeiden kautta valtakunnallisesti ketjuittain, vaan tuotteet kanavoitiin kuluttajille itsenäisten kauppioiden kautta.

”Me ei vielä silloin 1990-luvun alussa haluttu edes organisoida myyntiä tapahtuvaksi ketjuittain, koska se olisi merkinnyt meidän jakelujärjestelmämme kaatumista. Meidän olisi pitänyt rakentaa jakeluorganisaatio, joka olisi pystynyt toimittamaan tuotteita

hyvinkin laajoille alueille. Se ei olis ollut silloin missään suhteessa järkevää. [...] Me lähettiinkin rakentaa yhteistyötä itsenäisten kauppiaiden kanssa. Itsenäiset kauppiat olivat meille se avainasiakaskunta.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Tämä mahdollisuus toimia enemmän tai vähemmän vapaasti paikallistasolla ilman keskusliikkeen kontrollointia merkitsi myös sitä, että vaihtoehtoisia jakeluyrityksiä oli useita. Mikäli tuotteet olisi kanavoitu keskusliikkeiden kautta vähittäiskauppoihin, niin vaihtoehtoisia jakeluyrityksiä olisi ollut huomattavasti vähemmän ja riippuvuus keskusliikkeen päätöksistä merkittävä. Osuustoiminnallisella puolella koettiin tosin keskitetyn ketjuohjauksen jo 1990-luvun alussa vaikeuttaneen paikallistasolla toimimista, mutta yksityisellä puolella hajautuneempi omistus mahdollisti Olvin toimimisen edelleen voimakkaasti paikallistasolla kauppiaiden parissa.

Mannermaan (1980, 26) mukaan markkinointikanavan valinnan yhteydessä on tarkasteltava myös valitun kanavan selektiivisyyttä.

1990-luvun alussa Olvi oli organisoitunut tuotteidensa jakelun selektiivisesti. Vaikka Olvin tavoitteena oli laajentaa tuotteiden jakelu valtakunnalliseksi jakeluksi, niin markkinoilla edettiin askel kerrallaan. Myyntiponnistelut Olvi keskittikin aina yhdelle alueelle kerrallaan (Valta 1998, 98). Olvissa katsottiinkin, että taloudellisesti mielekkäin saatavuuden aste ei ollut se, joka sai aikaan suurimman myynnin, vaan se, joka sai aikaan parhaan kannattavuuden (vrt. Mannermaa 1980, 114).

”Se oli sellaista uudisraivaajan työtä silloin. [...] Esimerkiksi täällä Helsingissä, kun me lähettiin liikkeelle, me päätettiin ottaa haltuun ekaks lähiöt ja tavoite oli se, että jokaisesta lähiöstä täytyi saada sopimukset ainakin kahden kaupan kanssa, suurimman ja toiseksi suurimman. Sillä tavoin tätä systeemiä ruvettiin rakentamaan kuntoon. [...] Ja jos jollekin ei tuotteet kelvannut niin okei, ei se mitään, me mentiin sit vaan viereiseen kauppaan ja myytiin sit sinne.” (Olvi Oyj:n edustaja)

1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alkupuolella Olvin päämarkkina-alueita olivat Oulu, Kuopio, Mikkeli, Pohjois-Karjala ja Keski-Suomen lääni. Olvi yritti laajentua Etelä-Suomeen ensimmäisen kerran 1960- ja toisen kerran 1970-luvulla. Helmikuussa 1964 Olvi alkoi hakea suurasiakkaita Lappeenrantaa ja Mikkeliä myöten etelässä ja Raahea ja Rovaniemeä myöten pohjoisessa. A-olutta toimitettiin 1960-luvun lopulla muun muassa Jyväskylään, Suolahdelle, Savonlinnaan ja Pieksämäelle. Laajentumisyrityksissä ei onnistuttu kuitenkaan kovinkaan hyvin (Valta 1998, 117). Kesällä 1982 Olvi aloitti kokeellisen A-oluen toimittamisen Helsingin alueen Alkoihin. Vuonna 1987 Olvi lähti laajentamaan ravintolamyyntiään Uudellamaalla, kun alkupeitto saatiin Alkoissa kuntoon. Viimeisenä Uudellamaalla mentiin päivittäistavarakauppoihin. Vuonna 1991 Olvi laajensi edelleen toimintaansa suuriin kaupunkeihin Turkuun ja Tampereelle ja samanaikaisesti vahvistettiin kenttämyyntitoimintaa pääkaupunkiseudulla, Vaasassa ja Mikkelissä. Seuraavana vaiheena oli Kouvolan ja Kotkan alue.

Viimeisenä mentiin Pohjanmaalle ja lopulta ihan Lapin perukoille asti. (ks. tästä tarkemmin Valta 1998, 85–86.)

Toinen Olvin kokemaan riippuvuuteen vaikuttanut tekijä oli vaihdannan tärkeys Citymarket-ketjun ja ketjuun kuuluneen kauppiaan kanssa. Vaihdannan tärkeyden katsottiin määräytyvän käytännöllisesti katsoen tuotteiden myynnin määrän ja kauppiaan hallitseman hyllytilan kriittisyyden perusteella (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 46; Heide & John 1988, 23).

Myynnin määrää kuvattiin Olvissa merkittäväksi. Citymarket-kauppiat olivatkin Olvin mukaan myynnin määrällä mitattuna heille tärkeitä asiakkaita.

Hyllytila oli Olvin näkökulmasta kauppiaiden hallitsema kriittinen resurssi, joka vaikutti Olvin valmistamien tuotteiden menekkiin (vrt. Araujo & Mouzas 1998, 220; Corstjens & Corstjens 1995, 38–40). Hyllytilalla ja sen organisoimisella tarkoitettiin vielä 1990-luvun alkupuolella sitä, miten panimoiden toimittamat juomakaapit sijoitettiin myymälän sisällä. Olvin näkökulmasta juomakaappien sijoittaminen myymälän sisällä ei ollut sen oman kontrollin ulkopuolella. Tarvittaessa Olvi katsoi pystyvänsä sopimaan kauppiaiden kanssa poikkeavistakin juomakaappien sijoittelusta.

“Juomaosastojen rakentaminen oli kauppiaan vastuulla. Me pystyttiin vaikuttamaan juomaosastoihin rahalla ja hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla. [...] Käytännössä sitä tilaa ostettiin silloin. Hyllymetrit olivat siis kauppatavaraa ja jos halus saada tuotteilleen lisää tilaa, niin sitä sit ostettiin puhtaasti rahalla.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että 1990-luvun alussa Olville oli tärkeää se, että sen valmistamat tuotteet pääsivät Citymarket-ketjuun kuuluneen kauppiaan valikoimiin, mutta se, miten Olvin tuotteet olivat lopulta kaupan sisällä esillä ja miten kuluttaja tuotteet kohtasi, ei koettu vielä tuotteiden menekin kannalta kriittiseksi.

6.1.2.2 Epävarmuus vaihdannan tuloksista Citymarket-ketjun näkökulmasta

Suoritettujen haastattelujen perusteella 1990-luvun alussa toimineita Citymarket-kauppiaita voidaan kuvata voimakastahtoisiksi, itsenäisiksi ja itsepäisiksikin yrittäjiksi, jotka olivat ensisijaisesti kiinnostuneita oman kauppansa taloudellisesta tuloksesta. Koko ketjun menestys nähtiin muiden murheeksi. (vrt. Hoffman 1983, 532; Mitronen 2002, 195–196.)

1990-luvun alkupuolella Citymarket-kauppiat olivat tosin läheisessä yhteistyössä Keskon kanssa, mutta kauppiaiden ja Keskon välinen työnjako oli hyvin selkeä. Kesko vastasi keskusliiketoiminnasta ja teki ne tehtävät, jotka oli edullisinta tehdä keskitetysti, kun taas Citymarket-kauppiat itsenäisinä yrittäjinä vastasivat vähittäismyynnin harjoittamisesta paikallistasolla (Mitronen 2002, 168). Citymarket-kauppiat hakeutuivatkin Keskon kanssa yhteistyöhön ensisijaisesti parantaakseen omaa kilpailukykyään. Tietyt

toiminnot koettiin siis järkeväksi hoitaa keskitetysti keskusliikkeen kautta ja tietyt toiminnot koettiin puolestaan järkeväksi hoitaa itsenäisesti paikallistasolla (Mannermaa 1989, 218).

1990-luvun alussa Citymarket-kauppiat vastasivat paikallistasolla itsenäisesti omalla riskillään panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden ostamisesta ja myymisestä kuluttajille.

”Kauppias itse vastasi silloin niinku kaikista juomaostoihin liittyvistä asioista.”
(Citymarket-ketjun edustaja)

Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden näkökulmasta vaihdantaan liittyikin Olvin tavoin myös riski. Kauppiaiden näkökulmasta riski kytkeytyi myös saatavuuteen ja sen järjestämiseen. Tarkasteltaessa saatavuutta ja sen organisoimista Citymarket-kauppiaan näkökulmasta huomio kiinnittyi kuitenkin eri asioihin kuin Olvin näkökulmasta tarkasteltuna. Citymarket-kauppiaille oli sekä hankkijamarkkinat että menekkimarkkinat (Mannermaa 1980, 15; Corstjens & Corstjens 1995, 3). Hankkijamarkkinoilta (Olvilta ja muilta panimoilta) kauppiat ostivat panimo- ja virvoitusjuomatuotteita itselleen (omistusoikeuden siirto), jotka sitten myytiin edelleen menekkimarkkinoille eli kuluttajille (vrt. Ford ym. 1998, 201; Levy & Weitz 1997, 8–9; Mallen 1977, 14). Kauppiaiden näkökulmasta Olvin kanssa tapahtuvan vaihdannan tavoitteena olikin saada hankituksi kuluttajien haluamia panimo- ja virvoitusjuomatuotteita kilpailukykyiseen hintaan joustavasti toimitettuna (vrt. kaupan tavoitteista esim. Mannermaan 1980; Duke 1998, 98). Kauppiat edellyttivät usein myös panimoilta, kuten Olviltä, riittävää markkinointipanostusta, joka loisi kysyntää kuluttajaportaassa (vrt. Dawson & Shaw 1990, 24–27). Vaihdantaan liittyvä riski oli siis kauppiaan näkökulmasta se, että Olviltä hankitut tuotteet eivät menisi kuluttajille kaupaksi kauppiaan tavoittelemalla tavalla⁷³ (vrt. Ford ym. 1998, 201; Corstjens & Corstjens 1995, 286–287; Hasty & Reardon 1997, 18). Mikäli riski koettiin kauppiaan näkökulmasta korkeaksi, Olvin tarjoamien tuotteiden sisäänpääsy kauppiaan valikoimiin vaikeutui tai tuotteiden ostoerät jäivät pieniksi (vrt. esim. Mannermaa 1980, 131–133).

Yleisesti ottaen kauppiaiden ostoja koskevat päätökset olivat harvemmin strategisia (vrt. Mannermaa 1980, 136). Niitä tehtiinkin varsin usein, ja suurin osa päätöksistä koski lähinnä tilattavia määriä. Lisäksi on huomattava se, että kauppiat arvioivat tavarantoimittajien, kuten Olvin kanssa tapahtuvaa vaihdantaa ja siihen liittyvää riskiä, useimmiten koko lajitelman tai

⁷³ Kauppiaan vaihdannalle asettamat tavoitteet liittyivät pääsääntöisesti tuotteiden menekkiin, vaikka vaihdannalle saatettiin asettaa myös muita ns. pehmeämpiä tavoitteita, kuten kaupan palvelutason tai ulkoisen kuvan parantaminen. Tuotteiden odotettavissa oleva menekki eli loppukysyntä vaikuttikin olennaisilta osin kauppiaan haluun ottaa tai jättää ottamatta tavarantoimittajan tarjoamat tuotteet valikoimiinsa. Suoritettujen haastattelujen perusteella voidaan tosin todeta, että kauppiaan valikoimapäätöksiin vaikuttivat käytännössä myös monet muut tekijät, kuten erilaiset taloudelliset kannustimet ja tavarantoimittajien tarjoama markkinointituki.

tuoteryhmän kannalta (vrt. esim. Duke 1998, 99). Yksittäinen kauppias oli siis kiinnostunut oman yrityksensä menestyksestä, ei niinkään yksittäisen tuotteen menestyksestä (vrt. Mannermaa 1980, 12). Kauppa ajatteli lähtökohtaisesti aina lajitelmakeskeisesti (Araujo & Mouzas 1998, 220). Mannermaata (1980) mukailleen kauppiaat eivät niinkään pyrkinet myymään asiakkailleen yksittäisiä tavaroita vaan koko yritystä ja sen lajitelmia.

6.1.2.2.1 Epätietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Vuonna 1940 Keskon perustamisen myötä alkoi varsinainen K-ryhmän ammattimainen tukkukauppatoiminta (Hoffman 1983, 210–215; ks. keskittämisen eduista ja haitoista esim. McKinnon 1990, 76–82). K-ryhmässä perinteisen työnjaon mukaisesti K-kauppiaat hoitivat vähittäiskaupan ja Kesko hoiti tukkukaupan (Mitronen 2002, 166).

K-ryhmässä lähtökohtana oli se, että kauppias piti Keskoa ensisijaisena ostopaikkanaan edellyttäen, että Kesko oli ostopaikkana kauppiaille kilpailukykyinen.⁷⁴ Itsenäisellä K-kauppialla oli kuitenkin aina vapaus valita sekä ostopaikka että myytäväksi tarkoittamansa tuotteet. Tämä merkitsikin sitä, että K-ryhmässä ostopäätöksiä tehtiin 1990-luvun alussa sekä keskitetysti valtakunnallisesti keskusliiketasolla ja että kauppaakohtaisesti paikallistasolla.

1990-luvun alussa keskusliiketasolla päivittäistavaroiden hankinnasta vastasi elintarvikeryhmä. Elintarvikeryhmän hankinta jaettiin teollisiin tuotteisiin ja tuoretuotteisiin. 1990-luvun alkupuolella kauppiaiden osuus elintarvikeryhmän liikevaihdosta oli 75–80 %.

Tässä yhteydessä ollaan kiinnostuneita Citymarket-ketjun kauppaakohtaisista päätöksistä paikallistasolla 1990-luvulla. Pääpiirteissään ketjuun kuuluneet kauppiaat hankkivat vähittäiskaupoissa myytäväksi tarkoitetut tavarat Keskosta varasto-ostoina eli varastokauppana, suoraan valmistajilta laskutuskauppana tai kauppiaat tilasivat tavarat itsenäisesti edullisemmaksi katsomaltaan tavarantoimittajalta ja maksoivat tavarat suoraan ilman, että maksu kiersi keskusliikkeen kautta.

1990-luvun alussa panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden ostotoiminnassa ketjun vakiintunut käytäntö oli se, että kauppiaat itse valitsivat tavarantoimittajansa ja sopivat näiden kanssa suoraan ostohinnoista sekä kaupan sisäistä markkinointitoimenpiteistä. Vaihdettujen tuotteiden laskutus järjestettiin tapahtuvaksi Keskon kautta.

⁷⁴ Vuonna 1993 antamassaan päätöksessä kilpailuvirasto katsoi, että K-kauppiassäännöissä oleva ostovelvoitemääräys oli vahingollinen kilpailunrajoitus. Päätöksessä virasto totesi, että K-kauppiassäännöissä olevalla ostovelvollisuutta koskevalla määräyksellä kauppias ohjattiin Keskon asiakkaaksi. (ks. Kilpailuvirasto 1998a.)

Panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kohdalla ostotoiminnassa oli siis kysymys laskutuskaupasta. 1990-luvun alussa keskusliike Kesko ei pystynyt vaikuttamaan yksittäisen ketjuun kuuluneen kauppiaan valikoima- tai hyllyesittelypäätöksiin.

”Kauppiat ostivat tarpeelliseksi katsomansa tuotteet Keskon varastosta, joille Kesko oli määritellyt tukkuhinnan ja sit he ostivat näiltä liha-, leipä ja juomafirmoilta ne tuotteet, mitä katsoivat parhaaksi ottaa, neuvottelivat niiden ostohinnat ja näiden tavarantoimittajien laskut kiersivät Keskon kautta. [...] Laskutuskaupassa kauppias itse sopi siis hinnat suoraan tavarantoimittajien kanssa. Kesko teki vaan sen sopimuksen. Se oli sitä laskutuskauppaa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

”Alueilla toimivat Citymarket-kauppiat neuvottelivat pääasiassa kaikki juomaostoihin liittyvät asiat kauppakohtaisesti. Tavarantoimittajat siis neuvottelivat niinku oikeastaan kaikesta Citymarket-kauppioiden kanssa; valikoimista, hinnoista ja mainosrahoista.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Laskutuskaupassa kauppiat ostivat itsenäisesti (ilman Keskon kontrollia) Olvilta sen valmistamia panimo- ja virvoitusjuomatuotteita ja myivät näitä tuotteita sitten edelleen eteenpäin lopullisille kuluttajille.

Kauppiat neuvottelivat Olvin kanssa kahden kesken vuosisopimuksia, joita tarvittaessa tarkennettiin jakson aikana. Sopimuksia laadittaessa kauppiat neuvottelivat

- valikoimista, hinnoista ja kampanjoista
- markkinointituesta ja laatikkorahasta
- toimitusehdoista ja tuotetäydennyksestä
- juomakaappien toimittamisesta.

Peruslähtökohtana valikoimapäätöksissä oli se, että valikoimiin otettiin vain kuluttajia kiinnostavia tuotteita. Tuotteiden asema markkinoilla ja odotettavissa oleva loppukysyntä ohjasivatkin kauppiaan valikoimapäätöksiä. Kauppiaan valikoimapäätöksille asetetut tavoitteet olivat siten pääsääntöisesti menekkitavoitteita. Vielä 1990-luvun alussa pehmeämmät tavoitteet liittyen esimerkiksi kaupan palvelutasoon, kuluttajatytyväisyyteen tai -uskollisuuteen olivat taka-alalla.

Kauppiat tyypillisesti katsoivat, että heillä itsellään oli paras asiantuntemus siitä, mitä tuotteita kuluttajat halusivat ostaa. Olvissa tosin katsottiin, että kauppiat saattoivat ottaa valikoimiin tuotteita, joihin he itse olivat mieltyneet. Kauppioiden vahvuus sopimusneuvotteluissa oli kuitenkin usein se, että he pystyivät suhteellisen luotettavasti arvioimaan tulevan vuoden myyntiä omassa kaupassaan.

Yleisesti ottaen Olvin tuotevalikoima oli lähtökohtaisesti hyvin suppea kauppiaan valikoimissa. Olvi olikin kauppiaan näkökulmasta usein niin kutsuttu kolmostavarantoimittaja, jolta suoritettut ostoerät eivät olleet kovin suuria.

Olvin katsottiin olevan hintatasoltaan kilpailukykyinen muihin panimoihin verrattuna. Yleisesti ottaen tukkuhintojen pohjalta määräytyneet vähittäismyyntihinnat koettiin kauppiaiden taholta tärkeäksi tuotteiden menekkiin vaikuttaneeksi tekijäksi. Sisäänostohinta pyrittiinkin aina neuvottelemaan mahdollisimman alhaiseksi. Tämä selittyy olennaisilta osin sillä, että kuluttajia houkutteleva vähittäismyyntihinnoittelu oli usein lopulta se keino, jolla kauppiat varmistivat tavarantoimittajilta, kuten Olvilta hankkimiensa tuotteiden myynnin kuluttajille. (vrt. esim. Home 1995, 12; Hyvönen 1990, 55.)

Olvin tarjoamien tuotteiden vähittäismyyntihinnoittelu ei ollut kuitenkaan yksinomaan kauppiaan omassa harkinnassa. Panimotuotteiden tukku- ja vähittäismyyntihinnat määrittelikin Alko aina vuoteen 1995 asti. (Turunen 2002, 252–253.) Virvoitusjuomissa hinnoittelu oli vapaata. Olvi tosin saattoi antaa kauppiaalle tiettyjä vähittäishintasuosituksia. (vrt. Hyvönen 1990, 55.)

Olvin kanssa sovittava myymäläkohtainen kampanjointi oli eräs tärkeä keino vaikuttaa tuotteiden menekkiin. Kampanjoinnin katsottiin olevan pääsääntöisesti lyhytaikaista tarjous- ja hintakampanjointia. Kampanjoista sovittiin Olvin kanssa joustavasti aina kauppakohtaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. (vrt. Hyvönen 1990, 51–53.)

Kauppiat neuvottelivat Olvin kanssa myös markkinointituesta. Kauppiaan näkökulmasta markkinointituella tarkoitettiin Olvin kauppiaalle maksamaa korvausta tämän tuotteiden markkinoinnista. Osa markkinointituesta oli yhteisesti sovittua mainontaa, mutta osa tuesta oli selkeästi kauppiaalle jäävän palkkion kaltaista.

”Sopimuksissa oli markkinointituki hyvin keskeisellä sijalla. Ja varmaan oli vielä jotain vuosivolyymitavoitteita, joista sit kauppaakohtaisesti sovittiin.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Markkinointitukeen liittyi myös niin kutsuttu laatikkoraha, jolla tarkoitettiin Olvin aina vuoden lopussa maksamaa palkkiota tai vuosialennusta kauppiaan suorittaman myynnin perusteella. Laatikkoraha toimikin selkeästi kauppiaan toimintaa ohjanneena positiivisena kannustimena.

Olvin odotettiin toimittavan myymälän sisälle myös omat juomakaapit ilman erillistä korvausta. Kauppiat sopivat edelleen, että Olvin edustajat vastasivat juomakaappien tuotetäydennyksestä. Tuotetäydennyksen odotettiin olevan joustavaa ja tapahtuvan siten, että juomakaapit eivät olisi tyhjillään ”kuumimmallakaan kesähelteellä”.

Juomakaappien määrään ja sijoittamiseen vaikutti olennaisilta osin Olvin tarjoama markkinointituki.

”Vuosisopimuksissahan yritettiin määritellä se, miten paljon annettiin tilaa kenellekin. Sopimusneuvotteluissa [...] tehtiin kauppa siitä tilasta. Tätä tilaa ostettiin rahalla.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että kauppiaiden päätöksenteko oli 1990-luvun alussa itsekästä oman edun tavoittelua. Kauppiaan päätökset

eivät tapahtuneetkaan aidosti kuluttajan tarpeiden tai odotettavissa olevan menekin pohjalta, vaan hyvin usein panimoiden, kuten Olvin maksamien markkinointitukien perusteella. Kauppiaan päätöksenteko ohjautuikin teollisuuslähtöisesti. (vrt. Home 1995, 12.)

”Siellä saattoi olla sopimuksessa kohta, että kauppias myy massa-alueen parhaan paikan, vaikka niin, että massa-alueen kolme ensimmäistä lavapaikkaa täytyy olla tiettyä merkkiä. Tämmöttiä sopimuksia siis oli. Ja sen toteutumisesta tavarantoimittajan piti sit maksaa tietty summa. Siinä vaiheessa me ollaan aika kaukana kuluttajalähtöisyydestä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Sopiessaan juomaostoista ja muista etuoksistaan suoraan Olvin edustajien kanssa Citymarket-ketjuun kuuluvat kauppiaat oppivat tuntemaan Olvin hyvin. Samalla tavoin kuin Olvin odotukset selkeytyivät kauppiasta kohtaan, niin myös kauppiaan odotukset Olvia ja tämän käyttäytymistä kohtaan selkeytyivät ja vakiintuivat.

”Se oli sellaista tosi aktiivista kaupankäyntiä, että se niinku perustui täysin henkilökohtaisiin suhteisiin ja siinä sit tietysti opitaan tuntemaan toinen osapuoli aika hyvin.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Edellä kuvatun perusteella voidaan tehdä seuraavat yhteenvedonomaiset tulkinnat Citymarket-ketjun ja ketjuun kuuluneen kauppiaan (todellisuus)käsityksistä liittyen Olviin:

- Ketjuun kuulunut kauppias vastasi itsenäisesti ilman Keskon kontrollia Olvin kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista.
- Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta kauppias oppi tuntemaan Olvin ja sen toimintatavat.
- Kauppiaan odotukset Olvia ja sen käyttäytymistä (esim. toimitusvarmuutta, tuotetäydennystä ja markkinointitoimenpiteitä) kohtaan selkeytyivät ja vakiintuivat. Olvin käyttäytyminen oli kauppiaan ennakoitavissa.
- Kauppiaan odotukset vaihdantasuhteesta laaja-alaisemmin liittyivät ensisijaisesti taloudellisiin tekijöihin ja oman edun tavoitteluun, joka näkyi Olvilta kerättynä markkinointitukena ja laatikkorahana.
- Olvi koettiin sympaattiseksi pienpanimoksi, joka toimi kauppiaan näkökulmasta useimmiten kolmostavarantoimittajana.

On tosin huomattava, että vielä 1990-luvun alussa usealle Citymarket-ketjuun kuuluvalla kauppialla Olvi oli suhteellisen uusi toimittaja. Tällaisessa tilanteessa kauppiaan valikoimapäätöstä edelsi tarkempi harkintaprosessi (vrt. Mannermaa 1980, 137). Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että kauppiaat eivät juurikaan kokeneet riskiä siitä, että Olvin tuotteet olisivat jääneet myymättä tai jos kokivat, niin riski oli hyvin alhainen. Tähän näyttäisi vaikuttaneen ainakin se, että Olvin tarjoama tuotevalikoima oli suppea ja Olvilla oli aktiivista mainontaa, jolla se pystyi luomaan kysyntää kuluttajaportaassa.

Haastattelujen yhteydessä nousseet muut keskeiset vaihdannan toteutumiseen vaikuttaneet tekijät olivat tuotteiden loppukysyntä ja kilpailuympäristö. Myös hankkijamarkkinoiden keskittymismisaste ja kauppiaan asema markkinointikanavassa koettiin vaihdannan toteutumisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi. (vrt. esim. Hyvönen 1990, 78–81.)

Hyvösen (1990, 79) tutkimustulokset korostavat, että kulutus, ostovoima ja ostotavat ovat vähittäiskaupan toimintaedellytyksiin olennaisesti vaikuttava tekijäryhmä. Myös tämä tutkimus osoittaa osaltaan sen, että Olvin tarjoamien tuotteiden odotettavissa olevalla loppukysynnällä koettiin olevan kauppiaiden keskuudessa ratkaiseva vaikutus siihen, miten korkeaksi vaihdantaan liittyvä riski lopulta koettiin (vrt. Iyer & Villas-Boas 2003, 82–83; Hasty & Reardon 1997, 18; Keysuk 1999, 223).

Panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kulutuksen katsottiin olevan 1980-luvun lopulla ja vielä 1990-luvun alussakin kasvussa. Kysynnän kasvu kuluttajaportaassa vähensikin merkittäväällä tavalla kauppiaiden riskiä siitä, että Olvilta hankitut tuotteet olisivat jääneet myymättä.

Yleisesti ottaen kauppialla oli usein hyvä tuntuma siitä, mitä juuri hänen kauppansa asiakkaat halusivat ostaa. Olemalla lähellä kuluttajaa kauppias pystyikin ennakoimaan kuluttajien ostotarpeita ja -haluja. Haastattelujen perusteella tosin vaikuttaa siltä, että viime kädessä vähittäismyyntihinnoittelulla kauppiaat varmistivat tuotteiden menekin, vaikka kuluttajien ”aitoja” tarpeita ei olisi niin hyvin tunnettukaan.

Markkinoilla ei ollut myöskään valtavaa uusien tuotteiden tulvaa, joka olisi johtanut siihen, että kauppias ei olisi voinut pitää valikoimissaan kaikkien markkinoilla toimineiden panimoiden tuotteita. Citymarket-kauppiaan monipuolista valikoimaa osaltaan selitti myös se, että kauppiaan käytettävissä oleva myyntipinta-ala oli tavanomaista suurempi.

Itsenäisten Citymarket-kauppiaiden näkökulmasta kilpailu 1990-luvun alussa käytiin paikallistasolla viereisen kaupan kanssa. Tällöin kilpailijan toimenpiteet olivat jossain määrin ennakoitavissa olevia ja niihin pystyttiin reagoimaan tarvittaessa nopeastikin.

Homeen (1995, 12) mukaan 1990-luvun alussa kilpailu kauppojen välillä oli ensisijaisesti hintakilpailua (ks. myös Hyvönen 1990, 81). Hintakilpailu johti siihen, että tuotteiden ostohinnat muodostuivat merkittäväksi kilpailuedun lähteeksi. Yhteistoimintaryhmittymät keskittivätkin päätöksentekoa hintakilpailukyvyn aikaansaamiseksi. Osuustoiminnallisella puolella keskitetty päätöksenteko oli helpommin toteutettavissa kuin yksityisellä puolella. K-ryhmässä katsotaankin, että osuustoiminnallisella puolella toimivat ryhmittymät olivat 1990-luvun alussa pitkällä ketjutoimintamallien kehittämisessään. Tämä pakotti osaltaan K-ryhmän uudelleen arvioimaan Keskon ja kauppiaiden välistä työnjakoa.

Vielä 1990-luvun alkupuolella Citymarket-ketjun muodostaneet itsenäiset kauppiat toimivat tosin hyvin vapaasti ilman eikä keskusliike tiukasti kontrolloinut kauppiaiden liiketoimintaa. Tämä merkitsi myös sitä, että kauppiaiden neuvotteluasema oli heikompi suhteessa tavarantoimittajiin kuin osuustoiminnallisella puolella.

Citymarket-kauppiaille oli tosin poikkeuksellisen vahva asema markkinointikanavassa. Tämän vahvan aseman katsottiin selvästi tasapainottaneen kauppiaiden ja tavarantoimittajien välistä valta-asetelmaa kaikissa tavararyhmissä.

”Ja sitten jollain suurilla Citymarket-kauppiaille, joilla oli isot myynnit ja nehan kiinnosti tavarantoimittajia ehkä näitä pieniä enemmän. Näin rehellisesti sanottuna niillä Citymarket-kauppiaille oli silloin, ja saattaa olla vieläkin semmoinen aika vahva tavarantoimittajia kiinnostava neuvotteluasema. Mulla on sellainen käsitys, että tavarantoimittajia kiinnostaa jo pelkästään se, että heidän tuotteensa on ylipäättään esillä tällaisissa suurissa yksiköissä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

6.1.2.2.2 Vaihdataan liittyvien päätösten tekemiseen käytettävissä oleva aika

1990-luvun alussa kauppias oli isäntä omassa kaupassaan. Toisaalta tämä merkitsi sitä, että kauppias oli vielä 1990-luvun alkupuolella paljon yksin, ja vastuu päätöksistä oli aina viime kädessä kauppialla itsellään. Tällöin myös kauppiaan tarkkuus ostoihin liittyen lisääntyi (Mitronen 2002, 214; Hoffman 1983, 532).

Mitrosen (2002, 213) mukaan kauppiaiden päätöksenteko oli pienissä asioissa nopeata: ongelma todettiin ja siihen haettiin ratkaisu, joka toteutettiin heti. Kaiken kaikkiaan kauppiaan päätöksiin käytettävissä oleva aika oli kauppiaan itsensä päätettävissä. Päätökset voitiin tehdä nopeasti, mikäli Olvin edustaja ja tämän tarjoamat tuotteet olivat entuudestaan tuttuja. Uuden edustajan ja uusien tuotteiden kohdalla päätösten tekemiseen käytettiin tarvittaessa enemmän aikaa.

6.1.2.2.3 Riippuvuus vaihdannan toisesta osapuolesta

1990-luvun alussa vaihtoehtoisten tavarantoimittajien vähyys oli ilmeinen. Homeen (1995, 12) mukaan vaihtoehtojen vähyyttä selitti hyvin suuressa määrin tuonnin erilaiset rajoitukset. Ennen EU-jäsenyyttä lähes 90 % elintarvikkeista olikin hankittava kotimaasta. Homeen (1995, 12–13) mukaan vaihtoehtojen vähyys johti osaltaan siihen, että eri kaupanryhmittymien oli vaikea kilpailla valikoimilla.

Kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden keskittymisen aste oli 1990-luvun alussa hyvin korkea (Turunen 2002, 257). Ketjun näkökulmasta

vaihtoehtoisia panimoita olikin vähän ja panimo- ja virvoitusjuomatuotteista ei koettu olevan ylitarjontaa.

”Niitä on vain kolme peluria, jotka Suomessa pelaa ja onhan se selvä että niillä on tietynlainen valta Suomessa. Näillä on vastuulla toimialan kehittäminen ja siinä mielessä vois olla hyvä, että ois kovempaa kilpailua.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden korkea keskittymisen aste eli suuri riippuvuus harvoista tavarantoimittajista ei johtanut Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden kohdalla merkittävään epävarmuuden lisääntymiseen tai ”alistuvaan ostokäyttäytymiseen”.

”En mä nyt tiedä oliko se ongelma, että niitä juomien toimittajia oli niin vähän silloin, ehkä se oli hyväkin asia. Mä näen, että silloin Citymarket-kauppiat pysty helpostikin kilpailuttamaan tavarantoimittajia. Tietysti oli sit jotain alueita, joilla jokin toimittaja saattoi olla tosi vahva, niinku esimerkiksi Olvi siellä Järvi-Suomessa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

”Ei se panimoiden vähyys ollu mikään ongelma. Panimoita oli ja on ollu koko 1990-luvun ajan ihan riittävästi.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Vaihtoehtoisten panimoiden vähyttä ei siis koettu kauppiaiden keskuudessa merkittäväksi ongelmaksi. Haastatteluissa nousi esille jopa se seikka, että panimoiden kilpailuttaminen koettiin kauppiaiden taholta helpommaksi tilanteessa, jossa panimoita oli vähän. Tämä kauppiaan mahdollisuus kilpailuttaa panimoita selittyy tosin ainakin osittain Citymarket-kauppiaiden vahvan aseman perusteella.

Kauppiaan riippuvuuteen Olvista vaikuttivat panimoiden määrän lisäksi myynnin määrä ja Olvin tarjoamien tuotteiden kriittisyys kauppiaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen kannalta.

Citymarket-kauppiaan näkökulmasta Olvi oli 1990-luvun alussa pieni tavarantoimittaja myynnin määrällä mitattuna. Olvilla olikin selkeästi kolmostavarantoimittajan asema.

”Olvin rooli oli kyllä todella pieni kaiken kaikkiaan. Olvilla tosin saattoi olla tietyillä alueilla tärkeä rooli siellä Itä-Suomessa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

1990-luvun alussa panimo- ja virvoitusjuomatuotteet olivat tärkeä tuoteryhmä kauppiaille. Panimotuotteet tosin eivät olleet niin ”näkyvä” tuoteryhmä kuin virvoitusjuomat. Tätä osaltaan selitti se, että kauppiaiden asiakaskohderyhmänä olivat lapsiperheet, ja tämän vuoksi panimotuotteille ei haluttu antaa niin näkyvää roolia myymälän sisällä. Yleisesti ottaen vaikuttaa siltä, että erityisesti panimotuotteiden rakentaminen aidosti kuluttajien tarpeiden pohjalta oli enemmän tai vähemmän taustalla. Tätä kuvasi hyvin erään haastattelun ketjun edustajan kommentti:

”Paljon silloin 1990-luvun alussa kuuli, että mitä sen väliä, että mitä olutta siellä on, kunhan on vain jotain olutta.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Mahdollisuudet panimotuotteiden mainostamiseen myymälän sisällä koettiin myös rajallisiksi. Virvoitusjuomilla oli sen sijaan panimotuotteita

näkyvämpi rooli. Virvoitusjuomat olivat usein kampanjatuotteita, jotka toimivat sisäänvetotuotteina.

Painotettakoon vielä kertaalleen, että 1990-luvun alussa kukin Citymarket-kauppias organisoi parhaaksi katsomallaan tavalla tuotteiden saatavuuden myymälänsä sisällä. Citymarket-kauppiat tekivät valikoima- ja hyllyesittelypäätökset omien tottumustensa perusteella ilman, että keskusliiketasolta olisi niihin millään tavoin puututtu. Käytännössä kauppiiaan päätöksiin vaikutti voimakkaasti tavarantoimittajien, kuten Olvin tarjoama markkinointituki ja muut etuisuudet.

”1990-luvun alussa aika pitkälle jokainen kauppias muodosti itsenäisesti oman valikoimansa. Kun ei ollut ketjutoimintaa tai mitään selkeitä liiketyyppejä eikä yhteisiä perusvalikoimia, niin ei voida oikein puhua, että olisi ollut mitään yhtenäistä valikoimasuunnitteluakaan. Jokainen kauppias rakensi valikoiman omien lähtökohtiensa ja tapojensa mukaisesti. [...] Suurempi muutos alkoi tapahtua 1990-luvun puolessa väliä ketjuuntumisen myötä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

”Tässä mallissa tavarantoimittajat operoivat aika paljon tuolla kauppatasolla varmistaakseen omat valikoimansa näitten kauppiaiden valikoimissa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

6.1.2.3 Luottamuksen taso Olvi Oyj:n näkökulmasta

6.1.2.3.1 Tyytyväisyys vaihdantasuhteeseen

Tässä tutkimuksessa Olvin kokemaa tyytyväisyyttä Citymarket-ketjuun kuuluneisiin kauppiaisiin tarkasteltiin hyvin yleisellä tasolla. Onkin huomattava, että Olvin kokema tyytyväisyys vaihteli alueittain ja kauppiaskohtaisesti. Tämä selittyi sillä, että suhteet olivat aina viime kädessä yksilöllisiä, ja ne olivat sidoksissa historiaansa. 1990-luvun alussa osa Olvin kauppiassuhteista olikin pitkäaikaisia, kun taas osa kauppiassuhteista oli uusia suhteita, joista Olvin kokemukset olivat vielä vähäisiä.

Haastateltujen mukaan 1990-luvun alkupuolella paikallistason kauppiassuhteisiin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä. Vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet kyettiin lähtökohtaisesti saavuttamaan.

Olvilla koettu tyytyväisyys yksittäistä kauppiassuhdetta kohtaan perustui 1990-luvun alussa käytännössä kauppiiaan saavuttaman litramääräisen myynnin ja Olvin tavoitteleman myynnin eroihin. Kauppiiaan myyntiä peilattiin myös aikaisemman vuoden myyntilukuihin. Kauppiiaan suoritusta arvioitiin siis lähtökohtaisesti aina kauppiiaan suorittaman myynnin perusteella. Mitään yksityiskohtaisia portaittaisia tavoitteita Olvi ei kuitenkaan kauppiaille asettanut. Tavoitteet olivat tavallisesti karkeita vuosivolyymitavoitteita, jotka asetettiin yhdessä kauppiiaan kanssa. Lähtökohtana oli aina, että jokainen kauppiassuhde olisi kannattava.

Olviassa katsotaan, että 1990-luvun alussa panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden katteet eivät olleet kovinkaan korkeita. Erityisesti virvoitusjuomien katteista jouduttiin tinkimään voimakkaasti. Myös Turunen (2002, 231–232) havaitsi tutkimuksessaan, että aina vuoteen 1995 asti panimot tarjosivat virvoitusjuomatuotteista suuria alennuksia saadakseen oluensa paremmin kauppoihin.

Olviassa koetaan, että useimmissa tapauksissa 1990-luvun alussa Citymarket-ketjuun kuuluvat kauppiaat suoriutuvat heille kuuluvasta tehtävästään eli Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden toimittamisesta kuluttajille Olvia tyydyttävällä tavalla. Olvin näkökulmasta vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutettiin periaatteessa silloin, kun (a) Olvi sai toimitettua kaupan sisälle oman juomakaapin, jota (b) Olvin edustaja sai käydä täyttämässä säännöllisesti Olvin valmistamilla tuotteilla menekkiä vastaavalla tavalla.

Yleisesti ottaen Olvin näkökulmasta kauppiaiden tehtävää pidettiin suhteellisen helppona. Olvin tarjoamien tuotteiden menekkiin 1990-luvun alkupuolella vaikuttikin huomattavan moni muu tekijä kuin itsenäisen kauppiaan toimenpiteet myymälän sisällä. Kulutuksen kasvu jo itsessään loi kysyntää Olvin tarjoamille tuotteille. On myös huomattava, että Citymarket-kauppiaat olivat myynniltään Suomen suurimpia kauppiaita, joten niiden kautta tapahtuva päivittäistavaroiden jakelu oli jo lähtökohtaisesti volyymiltaan hyvin suurta. Olville suureen yksikköön, kuten Citymarket-kauppaan pääseminen olikin taloudellisen kasvun kannalta merkittävä asia.

1990-luvun alussa Olvin odotukset uusista kauppiassuhteista eivät olleet kovinkaan korkeat. Tämä johtui siitä, että Olvi laajensi toimintaansa askeleittain, ja sillä oli hyvin suppea valikoima. Valikoimaa laajennettiin vain, jos tuotteet menivät kaupaksi (ks. Valta 1998, 97–98).

6.1.2.3.2 Tavoitteiden yhteneväisyys

Tavarantoimittajien ja jakeluyritysten yhteinen tavoite on aina lopulta kuluttajien tarpeiden tyydyttäminen (vrt. Ford ym. 1998, 194; Duke 1998, 99). Tästä yhteisestä tavoitteesta huolimatta osapuolilla saattaa olla omia tavoitteita. Tavoitteiden erisuuntaisuus on perinteisesti nähty suurimmaksi yhteistyön esteeksi ja konfliktien aiheuttajaksi tavarantoimittajien ja jakeluyritysten välillä. Mannermaan (1980, 91) mukaan tyypillinen tavoitteisiin liittyvä ristiriita on se, että tavarantoimittajat pyrkivät luomaan merkkiuskollisuutta, kun taas jakeluyritykset tavoittelevat ostopaikkauskollisuutta. Corstjens ja Corstjens (1995, 4) katsovat, että osapuolten keskeisimmät erimielisyydet liittyvät aina lopulta

hyllytilapäätöksiin. Edelleen voidaan katsoa, että osapuolten erimielisyydet ovat useimmiten seurausta siitä, että osapuolet arvioivat tuotteiden odotettavissa olevan menekin (loppukysynnän) eri tavoin. Toisin sanoen osapuolten erilaiset käsitykset vaihdantaan liittyvästä riskistä ja siihen suhtautumisesta voivat luoda konfliktitilanteita (vrt. Mitronen 2002, 84).

1990-luvun alussa Olvin ja kauppiaan välisiä mahdollisia tavoitekonflikteja vähensi olennaisilta osin molempien osapuolten usko tuotteiden loppukysyntään. Myös Olvin tarjoama suppea tuotevalikoima vähensi osaltaan uhkaa joutua konfliktiin. Edelleen Olvi pyrki tietoisesti välttämään mahdollisia konfliktitilanteita sopimalla joustavasti kauppiaan kanssa tietyistä vuosivolyymitavoitteista. Vuosivolyymitavoitteet pyrittiinkin asettamaan aina kauppakohtaisesti kauppiasta tyydyttävällä tavalla.

”Silloin kymmenen vuotta sitten me tehtiin kauppakohtaisia sopimuksia ja neuvoteltiin kauppiaiden kanssa asioista kahden kesken. Me pystyttiin räätälöimään sopimukset tarvittaessa kauppiaan toiveiden mukaisiksi.” (Ketjupäällikkö, Olvi Oyj)

Tavoitteiden asettamiseen liittyi myös Olvin tarjoama kannustin eli laatikkoraha, jolla Olvi pyrki varmistamaan osaltaan sen, että asetetut tavoitteet tulisivat saavutetuiksi. Laatikkoraha oli siis keskeinen keino vähentää Olvin ja kauppiaan mahdollisia tavoitekonflikteja. Yleisesti ottaen 1990-luvun alussa Olvi pyrki toimimaan yksittäisen kauppiaan toiveiden mukaisesti. Olvin mukaan heidän toiminnassaan korostuikin vastavuoroinen tavoitteiden yhteensovittaminen.

1990-luvun alussa Olvi tarjosi kauppiaille myös markkinointitukea. Tämän markkinointituen tarjoamisen voidaan katsoa puolestaan heijastelleen Olvin itsekästä oman edun tavoittelua. Markkinatuella Olvi pyrki varmistamaan viime kädessä tuotteidensa saatavuuden ja hyvän sijainnin myymälän sisällä. Markkinatuen käyttö johtikin siihen, että myymälän sisäisen saatavuuden organisointi tapahtui pitkälti panimoiden ehdoilla. Olvissa tosin katsotaan, että markkinatuen jakaminen kauppiaille 1990-luvun alussa oli panimoiden kesken yleinen käytäntö ja siitä kieltäytyminen olisi vaikeuttanut huomattavasti tuotteiden pääsyä kauppiaiden valikoimiin.

6.1.2.3.3 Henkilökohtaiset suhteet

Purasjoen ym. (1990, 39) tutkimustulokset viittaavat siihen, että 1990-luvun alkupuolella useimmissa tavararyhmissä tuotteet kanavoitiin keskusliikkeen kautta vähittäiskauppoihin. Tämän puolestaan katsottiin merkinneen tavarantoimittajien myyntiponnistelujen kohdistamista keskusliiketasolle.

Olvissa kuitenkin korostetaan, että kaupankäynti 1990-luvun alussa tapahtui käytännöllisesti katsoen kokonaan itsenäisten kauppiaiden kanssa. Olvin aluemyyntipäälliköt neuvottelivat alueillaan asioista aina henkilökohtaisesti

suoraan kahden kesken kauppiaan kanssa. Tällöin myös Olvi oppi tuntemaan kauppiaan hyvin ja odotukset kauppiaan käyttäytymistä kohtaan selkeytyivät (vrt. Möller & Wilson 1995a, 43).

Haastattelujen perusteella voidaankin todeta, että 1990-luvun alussa Olvin toiminta perustui hyvin pitkälti vahvoihin ja henkilökohtaisiin suhteisiin kauppiaiden kanssa.

”Meillä on ollut sellainen tapa tehdä kauppaa, että ollaan henkilökohtaisesti tekemisissä kauppiaiden kanssa. Me on pyritty olemaan aina jokaisen kauppiaan kanssa yhteistyössä ja yritetty sopia asioista kahden kesken. Tätä samaa logiikkaa me ollaan myös yritetty myös näissä uusissa suhteissa, että ne niinku perustuis henkilökohtaisiin suhteisiin. (Olvi Oyj:n edustaja)

6.1.2.4 Luottamuksen taso Citymarket-ketjun näkökulmasta

6.1.2.4.1 Tyytyväisyys vaihdantasuhteeseen

Tyytyväisyys tavarantoimittajasuhteisiin perustui kauppiaan näkökulmasta voimakkaasti taloudellisiin tekijöihin. Mikäli tavarantoimittajan tarjoamat tuotteet eivät menneet kaupaksi tavoitellulla tavalla, tyytymättömyys tavarantoimittajaa kohti lisääntyi. Pahimmillaan tyytymättömyys saavutettuihin tuloksiin johti tavarantoimittajasuhteen katkaisemiseen. Kauppiaille oli siis tärkeää oma tulos ja erilaiset taloudelliset edut.

Kauppiaan kokema tyytyväisyys tavarantoimittajaa, kuten Olvia kohtaan perustuikin tavarantoimittajan tarjoamien tuotteiden myynnin määrään, myyntikatteeseen, myynnistä aiheutuviin kustannuksiin ja siihen, miten asiat käytännössä hoituivat. (vrt. Mannermaa 1980, 142–144.) Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tyytyväisyyteen eivät juuri vaikuttaneet tavarantoimittajien asiantuntemus, osaaminen tai muut vastaavat aineettomat resurssit.

Tarkasteltaessa kauppiaiden tyytyväisyyttä yleisellä tasolla 1990-luvun alussa, voidaan katsoa, että kauppiaiden tyytyväisyys Olvia ja Olvin tarjoamia tuotteita kohtaan oli korkea ja perustui siihen, että

- panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden loppukysynnän koettiin olevan kasvussa
- Olvi nähtiin sympaattisena pienpanimona, jonka tarjoamien tuotteiden koettiin olevan hinnaltaan kilpailukykyisiä ja kuluttajia kiinnostavia.

1980-luvun lopulla ja vielä 1990-luvun alkupuolella panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kulutus kasvoi kovaa vauhtia. Samanaikaisesti panimoala oli kuitenkin hyvin keskittynyttä, ja tästä johtuen Olvin

laajeneminen uusille markkina-alueille koettiin haasteltavien henkilöiden mukaan positiiviseksi asiaksi. Panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kasvanut loppukysyntä ja kilpailevien panimoiden vähyys edesauttoivatkin Olvin tuotteiden pääsyä kauppiaan valikoimiin ja loivat perustan kauppiaan myönteiselle asenteelle Olvia kohtaan. (vrt. Turunen 2002, 258.)

Ketjussa suoritettujen haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että 1990-luvun alussa Olvin valmistamien tuotteiden myyntimäärät olivat vähäisiä. Yksittäisen kauppiaan kokema tyytyväisyys Olvia kohtaan ei siis voinut tällöin perustunut mihinkään suuriin myyntimääriin.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että kauppiaan tyytyväisyys Olvia kohtaan kasvoi tilanteessa, jossa

- Olvi onnistui luomaan ja ylläpitämään tuotteidensa kuluttajaimua
- Olvi toimitti tuotteita joustavasti menekkiä vastaavalla tavalla
- Olvi toimitti juomakaapin myymälän sisälle ilman erillistä korvausta.

Yhteenvedonomaaisesti voidaankin todeta, että tilanteessa, jossa Olvi pystyi edesauttamaan kauppiasta tuotteidensa myymisessä kuluttajille, kauppiaan tyytyväisyys Olvia kohtaan kasvoi. Myös Olvin tarjoaman markkinointituen ja laatikkorahan (kannustimen) voidaan katsoa lisänneen kauppiaiden tyytyväisyyttä Olvia kohtaan.

Haastatteluissa korostui myös se seikka, että mikäli kauppiaan ja panimon, kuten Olvin edustajan henkilökemia ei pelannut, tyytymättömyys panimoa kohtaan kasvoi.

Merkittävä tekijä arvioitaessa kauppiaan kokemaa tyytyväisyyttä Olviin oli Olvin rooli ketjuun kuuluvan kauppiaan kokonaisliiketoiminnassa. 1990-luvun alussa Olvin rooli oli pieni. Olvin tarjoama tuotevalikoima olikin hyvin suppea. Tällöin kauppias ei myöskään ladannut tuotteiden myyntiin samanlaisia odotuksia kuin suurimpien tavarantoimittajien kohdalla. Tämän lisäksi on huomattava, että Citymarket-kauppiaiden käytettävissä oleva myyntipinta-ala ei ollut niin rajoitettu kuin pienemmissä kaupoissa, ja tästä johtuen kauppialla oli mahdollisuus pitää kannattavuudeltaan ja kiertonopeudeltaan hyvin erilaisia tuotteita myytävänä.

6.1.2.4.2 Tavoitteiden yhteneväisyys

1990-luvun alussa kauppiaille oli tärkeää oman yrityksen menestyminen. Haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että kauppiaat ajoivat voimakkaasti omaa etuaan. Kauppiaat toimivat aina parhaaksi katsomallaan tavalla (vrt. Mitronen 2002, 168; Hoffman 1983, 532).

Kauppiaan ja panimoiden välisten kauppaehtoneuvottelujen tavoitteena oli onnistua luomaan kuluttajia houkutteleva juomaosasto. Hyvin rakennetun juomaosaston katsottiin optimoivan käytettävissä olevan myyntipinta-alan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tämä oli enemmän tai vähemmän osapuolten yhteinen tavoite. Kauppiaalle oli tosin tärkeää, että juomaosaston yhteenlaskettu tuotto oli mahdollisimman hyvä, kun taas panimot keskittyivät lähtökohtaisesti tavoittelemaan omien tuotteidensa myynnin määrän kasvua ja tuottoa.

Luonnollisesti panimot pyrkivät voimakkaasti vaikuttamaan siihen, miten juomaosasto lopulta rakennettaisiin (esim. mitä tuotteita valikoimiin otettiin ja miten tuotteet olivat esillä). Panimot pyrkivät rakentamaan juomaosaston aina omien tuotteiden menekkiä silmällä pitäen. Panimoiden keskeisin keino vaikuttaa juomaosastojen muodostumiseen oli markkinointituki.

Kauppaehtoneuvottelujen yhteydessä kauppiaat myivätkin hyllytilaa panimoille panimoiden maksamien markkinointitukien perusteella.

”Rahalla saa ja hevosella pääsee. Tavarantoimittajat ostivat silloin 1990-luvun alussa sitä tilaa itselleen markkinointituella.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Tämä markkinointituella pelaaminen johtikin käytännössä siihen, että kauppiaat toimivat pitkälti panimoiden toiveiden mukaisesti juomaosastoja rakentaessaan. Aito kuluttajalähtöisyys oli enemmän tai vähemmän taka-alalla.

Pehmeämmät tavoitteet, jotka liittyivät kuluttajien aitojen tarpeiden tunnistamiseen, ostoukkaisuuden luomiseen, palvelutason parantamiseen tms. olivat sen sijaan taustalla. Tosin ammattitaitoinen ja asiakaskuntansa tunteva kauppias huolehti aina myös näiden pehmeämpien tavoitteiden saavuttamisesta.

6.1.2.4.3 Henkilökohtaiset suhteet

Panimoiden kanssa tapahtuvat kauppaehtoneuvottelut tapahtuivat 1990-luvun alussa paikallistasolla. Citymarket-ketjua ei johdettu keskitetysti keskusliiketasolta, vaan kauppiaat toimivat hyvin vapaasti omien tapojensa ja tottumustensa perusteella.

Juomaostoissa vakiintunut ostokäytäntö oli niin kutsuttu laskutuskauppa, jossa kauppiaat sopivat henkilökohtaisesti suoraan Olvin edustajien kanssa juomaostoista ja muista etuisuuksista. Tällöin myös kauppiaiden henkilökohtaiset suhteet Olvin edustajiin muodostuivat läheiseksi ja kauppiaat oppivat tuntemaan Olvin ja sen toimintatavat henkilökohtaisesti.

6.1.3 Yhteenveto todellisuuskäsityksistä ja toimintaa ohjanneista normeista 1990-luvun alkupuolella

Tarkasteltaessa Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välistä vaihdantaa ja siihen liittyntä riskiä Olvin näkökulmasta, voidaan katsoa, että Olville vaihdantaan liittyvä riski oli se, että Olvin valmistamat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet eivät siirtyisi kuluttajille Olvin tavoittelemalla tavalla.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että 1990-luvun alussa Olvin näkökulmasta vaihdannan tuloksiin liittyvä riski oli arvioitavissa suhteellisen helposti ja luotettavasti. Epävarmuus vaihdannan tuloksista oli siis alhainen. Itse vaihdannan tuloksiin liittyvän riskin realisoitumisen todennäköisyys koettiin niinkään alhaiseksi.

Alhainen epävarmuus ja riski selittyivät olennaisilta osin Olvin läheisillä suhteilla kauppiaaseen. Henkilökohtaisen kanssakäymisen myötä Olvin odotukset kauppiasta kohtaan selkeytyivät ja samalla Olvin tietoisuus kauppiaan tavoitteista ja aikeista tulevaisuudessa kasvoi. Kauppiaan valikoima-, hyllyesittely- ja hinnoittelupäätökset eivät olleetkaan Olvin ennakoimattomissa olevia ja ennen kaikkea Olvi pystyi myös vaikuttamaan näihin päätöksiin. Olvi saikin suppean tuotevalikoimansa suhteellisen helposti kauppiaan valikoimiin, ja myös myymälän sisäisestä saatavuudesta (hyllytilasta) pystyttiin sopimaan tarvittaessa joustavasti. Hyllytilaa ei edes koettu vielä kriittiseksi tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta.

Tämän lisäksi panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden loppukysynnän uskottiin olevan kasvussa ja kilpailevat panimot tunnettiin hyvin ja panimoiden keskinäinen kilpailu koettiin vähäiseksi. Nämä toimintaympäristöön liittyneet tekijät vähensivätkin merkittäväällä tavalla riskiä siitä, että Olvin valmistamat tuotteet eivät olisi siirtyneet kuluttajille Olvin tavoittelemalla tavalla.

Olvi onnistui myös markkinointikampanjallaan ”Ajattele positiivisesti – Ota Olvia” lisäämään tunnettuutaan kuluttajien keskuudessa. Olvi pyrki myös varovaisella päätöksenteollaan pienentämään vaihdannan epäonnistumisen todennäköisyyttä. (ks. taulukko 11.)

Taulukko 11 Koettu epävarmuuden taso Olvi Oyj:n näkökulmasta 1990-luvun alussa

Koettuun epävarmuuden tasoon vaikuttaneet tekijät Olvi Oyj:n näkökulmasta	
Epä-tietoisuus	<p>VAIHDANNAN TOINEN OSAPUOLI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin ja Citymarket-kauppioiden välille oli muodostunut läheiset henkilökohtaiset suhteet. ▪ Kauppioiden valikoima- ja hyllyesittelypäätökset eivät olleet Olvin kontrollin ulkopuolella. ▪ Uusissa kauppiassuhteissa oltiin varovaisia. ▪ Kesko koettiin etäiseksi organisaatioksi. <p>TUOTTEIDEN LOPPUKYSYNTÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markkinoilla katsottiin olevan enemmän kysyntää kuin mitä Olvi pystyi markkinoille tuotteita toimittamaan. ▪ Loppukysyntää uskottiin selittävän ainakin osittain panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden korkean keskittymisasteen ja Alkon tiukan säätelyn oluttoimituksissa. ▪ Loppukysynnän koettiin olevan vakaata. Kuluttajat suosivat tietyntyyppisiä oluita ja virvoitusjuomia. <p>KILPAILUYMPÄRISTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kilpailevia panimoita oli vähän ja kilpailijat tunnettiin hyvin. ▪ Kilpailijoiden toimenpiteet vähittäiskaupan sisällä koettiin vähäisiksi. ▪ Ulkomaalaisten tavarantoimittajien uhkaa ei koettu. ▪ Olvi ei kokenut asemaansa markkinointikanavassa ”altavastaajaksi” vaan pikemminkin ”haastajaksi”.
Aika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin toiminnassa korostui tarkka harkinta ja varovaisuus. Markkina-alueen laajentamisessa Olvi eteni varovaisesti.
Riippuvuus	<p>VAIHTOEHTOISET JAKELUYRITYKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin operoidessa voimakkaasti paikallistasolla vaihtoehtoisia jakeluyrityksiä katsottiin olleen useita. ▪ Yksittäisen Citymarket-kauppiiaan korvaaminen ei kuitenkaan olisi ollut helppoa. <p>VAIHDANNAN TÄRKEYS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Citymarket-kauppiat ovat aina olleet vaihdannan määrällä mitattuna tärkeitä jakeluyrityksiä Olville. ▪ Citymarket-kauppioiden hallitseman hyllytilan ei katsottu vaikuttavan Olvin tuotteiden kaupalliseen menestykseen vielä merkittävästi. ▪ Olville riitti se, että tuotteet saatiin Citymarket-kauppiihin, joista kuluttajat pystyivät ostamaan ne päivittäisen kaupassakäyntinsä yhteydessä.

Citymarket-ketjun/kauppiiaan näkökulmasta vaihdantaan liittyvä riski oli puolestaan se, että Olviltä hankitut tuotteet eivät menisi kuluttajille kaupaksi ketjun/kauppiiaan tavoittelemalla tavalla.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan katsoa, että 1990-luvun alussa Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppioiden näkökulmasta tarkasteltuna vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus oli Olvin tavoin alhainen. Kauppiat pystyivät siis arvioimaan riskiä ja sen todennäköisyyttä suhteellisen luotettavasti. Itse riski sille, että Olvin tarjoamat tuotteet eivät olisi menneet kaupaksi tavoitellulla tavalla, oli kauppioiden keskuudessa myös alhainen.

Alhaista riskiä ja epävarmuuden tasoa voidaan perustella taulukon 12 mukaisesti kauppiaiden läheisillä suhteilla Olviin. Niin kutsutussa laskutuskaupassa kauppiaan tietoisuus Olvista kasvoi ja kauppias pystyi muodostamaan selkeän kuvan Olvista, sen tuotteiden kilpailukyvyistä, sen kyvykkyydestä toimittaa tuotteita joustavasti menekkiä vastaavalla tavalla, sen kyvykkyydestä vastata tuotetäydennyksestä, toteuttaa markkinointikampanjoita ja niin edelleen. Läheinen suhde Olviin merkitsikin sitä, että kauppias pystyi sopimaan Olvin kanssa hyvin joustavasti valikoimista, tuotteiden hinnoista, juomakaappien toimittamisesta ja muista etuisuuksistaan ilman, että näiden päätösten seurausvaikutukset olisivat olleet kauppiaan ennakoimattomissa olevia. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tuote pääsi valikoimiin, mikäli sisäänostohinnasta päästiin yksimielisyyteen.

Lisäksi panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden loppukysynnän katsottiin olevan kasvussa. Tämä vähensikin merkittäväällä tavalla kauppiaan kokemaa riskiä siitä, että Olviltä hankitut tuotteet olisivat jääneet myymättä. Myöskään panimo- ja virvoitusjuomatuotteista ei ollut mitään valtavaa ylitarjontaa. Kauppias pystyikin pitämään käytännössä kaikkien panimoiden tarjoamia tuotteita valikoimissaan.

Kauppiaan ostopäätökset tehtiin usein panimoiden, kuten Olvin maksamien markkinointitukien huomattavalla myötävaikutuksella. Markkinointituki johtikin siihen, että tuotteiden loppukysynnällä ei ollutkaan lopulta niin suurta merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Citymarket-ketjuun kuuluvilla kauppiaille oli myös vahva neuvotteluasema markkinointikanavassa.

Kaiken kaikkiaan Olvi koettiin 1990-luvun alussa pieneksi toimittajaksi, jonka merkitys kauppiaan kokonaisliiketoiminnassa oli vielä vähäinen. Tällöin myös vaihdannan mahdollisen epäonnistumisen seurausvaikutukset eivät olisi olleet kovinkaan suuret.

Taulukko 12 Koettu epävarmuuden taso Citymarket-ketjun näkökulmasta 1990-luvun alussa

Koettuun epävarmuuden tasoon vaikuttaneet tekijät Citymarket-ketjun näkökulmasta	
Epätietoisuus	<p>VAIHDANNAN TOINEN OSAPUOLI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kohdalla vakiintunut ostokäytäntö oli laskutuskauppa; kauppiat neuvottelivat suoraan panimoiden kanssa valikoimista, hinnoista ja sopivat muista etuisuuksista kahden kesken; laskut kiersivät Keskon kautta. ▪ Vaihdataan liittyvää riskiä arvioivat itsenäiset Citymarket-kauppiat oman kauppansa lähtökohdista. ▪ Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien hinnat olivat vapaasti neuvoteltavissa, kun taas oluiden tukku- ja vähittäismyyntihinnat oli määritelty Alko. ▪ Olvin tarjoamat tuotteet koettiin hinnaltaan kilpailukykyisiksi. ▪ Laskutuskaupassa kauppiat oppivat tuntemaan Olvin hyvin. ▪ Olvi koettiin läheiseksi ja sympaattiseksi pienpanimoksi. <p>TUOTTEIDEN LOPPUKYSYNTÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Panimo- ja virvoitusjuomatuotteilla katsottiin olevan kuluttajaimua. ▪ Olvilla oli aktiivista kuluttajiin kohdistuvaa tv-, lehti- ja radiomainontaa. ▪ Panimoiden tarjoama markkinointituki ja laatikkoraha tosin johtivat käytännössä siihen, että ”aito” loppukysyntä jäi valikoima- ja hyllyesittelypäätöksiä tehtäessä taka-alalle. <p>KILPAILUYMPÄRISTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauppioiden näkökulmasta kilpailu käytiin viereisen kaupan kanssa paikallistasolla. Kilpailu oli pääasiassa hintakilpailua. <p>ASEMA MARKKINOINTIKANAVASSA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Citymarket-kauppiat kokivat neuvotteluasemansa markkinointikanavassa hyvin vahvaksi. <p>TAVARATARJONTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Panimo- ja virvoitusjuomatuotteista ei ollut valtaa ylitarjontaa ja kauppiat pystyivät pitämään valikoimissa käytännössä kaikkien panimoiden tarjoamia tuotteita.
Aika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päätöksiin käytettävä aika oli kauppiaan itsensä päätettävissä. Yleisesti ottaen kauppiaan tarkkuus ostoihin liittyen oli korkea.
Riippuvuus	<p>VAIHTOEHTOISET PANIMOT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tavaratarjonta oli rajoittunutta. ▪ Vaihtoehtoisten panimoiden vähyyttä ei kuitenkaan koettu Citymarket-kauppioiden näkökulmasta ongelmaksi. <p>VAIHDANNAN TÄRKEYS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvi koettiin pieneksi panimoksi, jonka tarjoama tuotevalikoima oli hyvin suppea. ▪ Virvoitusjuomat olivat panimotuotteita näkyvämpi tuoteryhmä.

Edellä kuvatun perusteella voidaan katsoa, että niin Olvin kuin Citymarket-ketjun näkökulmista katsottuna epävarmuuden tasoa alentavia tekijöitä olivat (1) tuotteiden loppukysynnän kasvu, (2) kilpailuympäristön stabiilisuus, (3) läheiset henkilökohtaiset suhteet sekä (4) Olvin suppea tuotevalikoima. Nämä tekijät vähensivät siis koettua epävarmuutta ja helpottivat vaihdantaan liittyvän riskin realisoitumisen todennäköisyyden arviointia. Riski tuotteiden myymättä jäämisestä arvioitiin osapuolten keskuudessa alhaiseksi. Tulokset

tukevatkin Duncanin (1972, 325) tutkimustuloksia siitä, että vakaassa toimintaympäristössä päätöksenteon epävarmuus on alhainen (vrt. myös Boyd & Fulk 1996, 14).

Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun näkökulmasta luottamus voitiin pelkistää uskomukseksi, että toinen osapuoli toimi rehellisesti ja hyväntahtoisesti. Luottamuksen tason 1990-luvun alussa voidaan katsoa olleen sekä Olvin että Citymarket-ketjun näkökulmasta korkea. Tämä voidaan perustella sillä, että vaihdannalle asetetut päämäärät ja tavoitteet tulivat pääsääntöisesti saavutetuiksi, tavoitteet ja kauppaehtot räätälöitiin (tosin markkinointituen myötävaikutuksella) yhteneväisiksi ja osapuolten toiveiden mukaisesti. Lisäksi kaupankäynti perustui läheisiin henkilökohtaisiin suhteisiin (ks. taulukko 13).

Taulukko 13 Luottamuksen taso Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun näkökulmista 1990-luvun alussa

	Luottamukseen vaikuttaneet tekijät Olvi Oyj:n näkökulmasta	Luottamukseen vaikuttaneet tekijät Citymarket-ketjun näkökulmasta
Tyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asetetut tavoitteet tulivat pääsääntöisesti saavutetuiksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asetetut tavoitteet tulivat pääsääntöisesti saavutetuiksi.
Tavoitteiden yhteneväisyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvi katsoi pystyvänsä tarvittaessa räätälöimään sopimukset kauppakohtaisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauppiaat pelasivat markkinointituella. Valikoima- ja hyllyesittelypäätökset tehtiin pitkälti panimoiden lähtökohdista.
Henkilökohtaiset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin aluemyyntipäälliköt sopivat kauppiaan kanssa myyntiin otettavista tuotteista ja mahdollisista kaupan sisäistä markkinointitoimenpiteistä yms. Tällä tavoin Olvin henkilösuhteet kauppiasiin vahvistuivat lujiksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauppiaat toimivat itsenäisesti ilman keskusliikkeen tiukkaa kontrollia. Tämä mahdollisti sen, että kauppiaat pystyivät henkilökohtaisesti sopimaan Olvin kanssa juomaostoista ja muista etuuksista. Tällä tavoin henkilökohtaiset suhteet Olvin edustajiin vahvistuivat lujiksi.

Koettu alhainen epävarmuuden taso tuli selvästi esiin Olvin ja Citymarket-ketjun välisessä vaihdannan ohjaamisessa 1990-luvun alussa. Vaihdannalle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi tarvittavat keinot eivät muodostuneet monimutkaisiksi ja vaikeasti hallittaviksi sopimusjärjestelyiksi.

Tarvetta vaihdannan toisen osapuolen valvonnalle ja toiminnan tiukalle kontrolloinnille ei koettu. Olvissa katsotaan, että sen valmistamien tuotteiden kaupallinen menestys 1990-luvun alkupuolella ei ollut niinkään riippuvainen yksittäisestä Citymarket-kauppiaasta ja hänen suorittamistaan toimenpiteistä, vaan tuotteiden menestyminen rakentui (1) juomien kulutuksen nopeaan kasvuun, (2) panimoalan korkeaan keskittymisasteeseen, (3) kilpailun

vähyyteen sekä (4) Olvin tunnettuuden kasvuun uusilla markkina-alueilla. Citymarket-ketjuun kuuluvan kauppiaan näkökulmasta sen menestyminen ei puolestaan rakentunut yksittäisen panimon, kuten Olvin, ja sen tarjoamien tuotteiden varaan, vaan taloudellinen menestys perustui kaupan ja sen tarjoamien lajitelmien ja valikoimien hallintaan suurempina kokonaisuuksina. Ylipäättänsä Olvin rooli koettiin 1990-luvun alussa pieneksi kauppiaan kokonaisliiketoiminnassa. Lisäksi Citymarket-ketjussa kauppiaan käytettävissä oleva myyntipinta-ala ei ollut niin rajoitettu, ja mahdollisuus pitää myynnissä hyvin monia erilaisia tuotteita oli suuri. Tällöin yksittäisen tuotteen menekki ei ollut kauppiaalle kohtalon kysymys.

Toimintojen ja voimavarojen alhainen keskinäinen riippuvuus vähensikin selkeästi toimintojen yhteensovittamisen eli koordinoinnin tarvetta. Haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että Olvin ja Citymarket-ketjun välistä *vaihdantaa ohjaavina normeina* 1990-luvun alussa olivat

- hinta
- oman edun tavoittelu
- alhainen yhteenkuuluvuus.

1990-luvun alussa suhteen osapuolet tekivät vuosisopimuksia, joita tarvittaessa tarkennettiin vuoden aikana. Vuosisopimusten yhteydessä osapuolet neuvottelivat vaihdettujen panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden hinnoista. Hinta voidaan nostaa keskeisimmäksi ohjausmekanismiksi osapuolten välisessä vaihdannassa 1990-luvun alkupuolella.

1990-luvun alussa Olvi myi valmistamansa tuotteet ”markkinahinnoin” kauppiaalle, jotka puolestaan kilpailivat pääasiassa juuri alhaisilla hinnoilla muita kauppoja vastaan. Kauppias hankkikin tarvitsemansa tuotteet periaatteessa sieltä, mistä ne halvimmin sai. Tämä oli kauppiaan liiketoiminnan peruslähtökohta (vrt. Mitronen 2002, 204). Edulliset ostohinnat olivatkin kauppiaalle tärkeitä, koska kuluttajia houkuttelevan vähittäismyyntihinnoittelun koettiin vaikuttavan ratkaisevalla tavalla kuluttajien ostopäätökseen (vrt. esim. Home 1995, 12). Hintaneuvotteluissa kauppiaan vahvuudeksi katsottiin se, että kauppias pystyi ennakoimaan suhteellisen luotettavasti tulevan vuoden myyntiä. Muita sovittavia asioita hinnan ohella olivat toimitusehdot, juomakaappien toimittaminen myymälän sisälle, kampanjat ja kauppiaalle maksettava markkinointituki ja laatikkoraha.

Taloudelliset sanktiot eivät haastatteluissa nousseet lainkaan esille. Olvin kohdalla riittäväksi ”pelotteeksi” voidaan tosin katsoa se, että sen tarjoama tuote ”tippui” pois valikoimista, jos Olvi ei kyennyt vastaamaan sille kuuluneista velvollisuuksistaan kauppiaan odottamalla tavalla.

Markkinointituki vaikuttaa olleen sopimusneuvotteluissa hyvin keskeisellä sijalla. Markkinointituki oli eräänlainen kynnyksraha tai kannustin, jolla tuotteet saatiin kauppiaan valikoimiin. Olville markkinointituki avasi mahdollisuuden ajaa omia tavoitteitaan myymälän sisällä. Markkinointituki vähensi myös Olvin tarvetta valvoa vaihdantaa. Olvin näkökulmasta vaihdannan valvonnan tarvetta vähensivät myös yhtäältä se, että kilpailevien panimoiden toimenpiteet myymälän sisällä koettiin vähäisiksi ja toisaalta se, että panimotuotteiden mainonta myymälöiden sisällä oli käytännöllisesti katsoen kokonaan kielletty. Kauppiaalla oli puolestaan käytettävissään tuote- ja tuoteryhmäkohtaista menekkitietoa, jolla vaihdantaa tavarantoimittajien, kuten Olvin kanssa kyettiin valvomaan ja jonka perusteella tarvittavat sopeutustoimenpiteet tehtiin.

1990-luvun alkupuolella osapuolten välinen työnjako oli hyvin selkeä. Olvi, keskusliike Kesko ja itsenäinen kauppias toimivat erillisinä yksiköinä ilman sen suurempaa yhteenkuuluvuutta. 1990-luvun alkupuolella osapuolet vastasivat tavanomaisista heille kuuluvista tehtävistään:

- Olvi valmisti ja toimitti panimo- ja virvoitusjuomatuotteita kauppiaalle sekä vastasi tuotteidensa merkkitavaramainonnasta luodakseen kysyntää kuluttajaportaassa.
- Citymarket-kauppias vastasi Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden myymisestä kuluttajille.
- Kesko teki laskutussopimukset Olvin kanssa ja vastasi yhteismarkkinoinnista.

Keskusliikkeen ja Citymarket-kauppiaan toimiminen toisistaan erillään aiheutti ainakin osaltaan Olville ylimääräisiä transaktiokustannuksia.

”Sama tavarantoimittaja joutui neuvottelemaan niinku tiettyjä samoja asioita useaan kertaan. Tavarantoimittaja saattoi ensiksi käydä neuvottelemassa Keskossa laskutussopimuksesta ja sit kävi vielä neuvottelemassa kauppiaiden kanssa markkinointiyhteistyöstä, promootioista ja niitten rahoitusasioista. [...] Tällöinen vaihe kesti 30–40 vuotta lähes muuttumattomana. Suurempi muutos alkoi tapahtua 1990-luvun puolessa väliä ketjuuntumisen myötä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

1990-luvun alkupuolella Olvin ja Citymarket-ketjun välisen vaihdannan koordinoinnin voidaan katsoa tapahtuneen *toistuvien sopimusten*, joissa tosin painottuivat vastavuoroisuuden ja kohtuullisuuden normia enemmän markkinajärjestelmän mukaiset normit, kuten hinta ja alhainen yhteenkuuluvuus. Vaihdannan koordinoinnissa osapuolet eivät siis hyödyntäneet olemassa olevaa luottamusta ainakaan siinä määrin kuin tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallin perusteella oltaisiin voitu olettaa. Luottamuksen hyödyntämättä jättäminen näkyy siinä, että osapuolet eivät juurikaan tehneet suhdessesifejä investointeja tulevaisuuden turvaamiseksi.

Osapuolet eivät myöskään pyrkineet edistämään osaamisen ja tiedon vaihtoa tai keskinäistä oppimista.

6.2 Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun loppupuolella ja muutokset 1990-luvun alkupuoleen verrattuna

Luvussa 6.2 keskitytään tarkastelemaan Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välistä vaihdantasuhdetta 1990-luvun loppupuolella ja siinä ilmenneitä muutoksia 1990-luvun alkupuoleen verrattuna. 1990-luvun loppupuolella suhteen ulkopuolisessa toimintaympäristössä ilmenneet muutokset on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvuissa 5.4–5.6.

6.2.1 Vaihdantasuhteen osapuolet ja vaihdannan kohde

Olvin näkökulmasta 1990-luvun loppupuolella kaupankäynti Citymarket-ketjun kanssa tapahtui pääpiirteissään siten, että Citymarket-ketjun panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmästä vastaava valikoimatyöryhmä⁷⁵ neuvotteli Olvin ketjupäällikön kanssa ketjuvalikoimaan⁷⁶ otettavista tuotteista periaatetasolla ja näiden tuotteiden sisäänostohinnoista.

”Periaatteessa tämä sopimus rakennettiin kerran vuodessa. Sopimus kattoi hyvin suuren joukon tuotteistamme, näiden tuotteiden hinnat ja vuositason markkinointituen. Vuoden aikana ainoastaan erikoistapauksissa kampanjoita täsmennettiin.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Ketjuun kuuluva kauppias tilasi ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet Olvilta niillä ehdoilla, jotka valikoimatyöryhmä oli neuvotellut Olvin kanssa. Lähtökohta oli, että ketjuvalikoimaan valitut tuotteet löytyisivät jokaisesta ketjuun kuuluvasta kaupasta. Se, miten paljon ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita kauppias lopulta päätti pitää myynnissä, oli kauppiaan itsensä päätettävissä. Peruslähtökohta oli kuitenkin se, että kauppias tilaisi ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita menekkiä vastaavalla tavalla. Citymarket-ketjuyksikkö puolestaan neuvotteli Olvin ketjupäällikön kanssa valtakunnallisista markkinointitoimenpiteistä ja tuoteryhmähallinnan linjauspäätöksistä. Ketjuyksikön kanssa täsmennettiin myös ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita. Olvin avainasiakaspäälliköt neuvottelivat ketjuvalikoiman täydentämisestä ja kauppakohtaisista kampanjoista paikallistasolla sekä vastasivat tilaustoiminnasta.

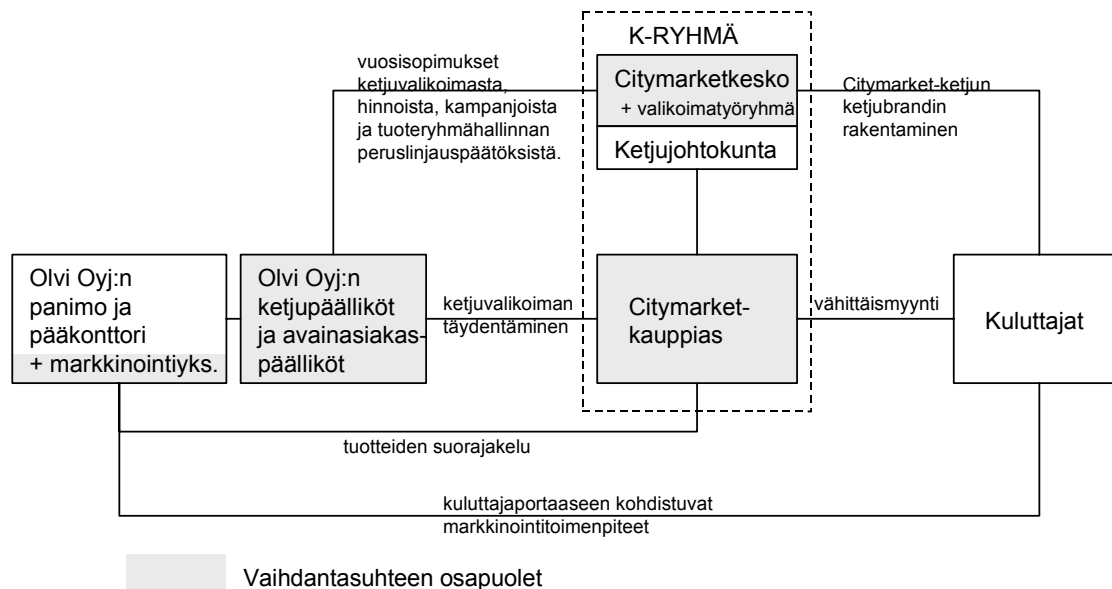
⁷⁵ Citymarket-ketjussa tapahtuneen ketjuuntumiskehityksen seurauksena kullekin tavararyhmälle muodostettiin oma valikoimatyöryhmä (salkkutyöryhmä), joka muodostui kauppiasedustajista ja keskolaisista. Valikoimatyöryhmä valmisteli ja laati oman tavararyhmänsä osalta esitykset ketjujohtokunnalle ketjuvalikoiman päätöksentekoa varten. Valikoimatyöryhmä toimikin ketjujohtokuntaa avustavana työryhmänä. (ks. esim. Kilpailuvirasto 1998a.)

⁷⁶ 1990-luvun lopulla Citymarket-ketjulle muodostettiin valtakunnallinen ketjuvalikoima (perusvalikoima), joka käsitti noin 3000 elintarviketuotetta. Ketjuvalikoiman osuus keskikokoisen Citymarketin elintarvikeosaston kokonaisvalikoimasta oli noin puolet (Mitronen 2002, 205).

Vuorovaikutus tapahtuikin 1990-luvun lopulla Olvin näkökulmasta (ks. kuvio 19)

- paikallistasolla Citymarket-kauppiaiden kanssa
- keskusliiketasolla panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmästä vastaavan valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön Citymarketkeskon kanssa.

K-ryhmän puolella tapahtunut ketjuuntumiskehitys osaltaan merkitsi sitä, että Olvin myynti- ja jakeluorganisaation piti uudistua. Vuonna 1996 Olvin myynti- ja markkinointiorganisaatio jaettiin alue- ja asiakasvastuittain. Samana vuonna siirryttiin myös reaaliaikaiseen puhelintilausjärjestelmään. Myyntialueet vähennettiin aluksi kahdeksaan yhdistämällä alueita keskenään. Vuonna 1997 myyntialueet yhdistettiin neljäksi isoksi alueeksi.



Kuvio 19 Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdantasuhteen osapuolet 1995–2000

Merkittävimmät organisaatiouudistukset 1990-luvun loppupuolella tapahtuivat K-ryhmän puolella. Keskon entinen päivittäistavarakaupan alueellinen matriisiorganisaatio muutettiin K-kauppaketjuihin ja muihin asiakasryhmiin perustuvaksi asiakaslähtöiseksi valtakunnalliseksi linjaorganisaatioksi, jonka vastuulle hajautettiin myös aluekeskojen toiminta.⁷⁷

⁷⁷ 1990-luvun puolenvälin jälkeen päivittäistavararyhmän tulosvastuu jaettiin valtakunnallisille ketjuyksiköille, joita olivat Rimikesko, Lähikauppakesko, Marketkesko, Supermarketkesko, Citymarketkesko, Toimitustukku ja K-noutotukku Oy. Lähikauppakesko, Marketkesko, Supermarketkesko ja Citymarketkesko perustettiin 1.9.1995 ja Rimikesko 15.1.1996.

”Vuonna 1993 tää kartasto supistettiin niihin liiketyyppeihin, jotka otettiin käyttöön silloin vuosina 1994 ja 1995, ja joita perustyyppenä olivat itse asiassa lähikauppa, market, supermarket ja Citymarket eli näitä perustyyppinä jäi niinku neljä. Sit myöhemmin tuli Rimi kokeiluna ja maaseutukaupoille tuli nimeksi K-extra eli sitten niitä oli kuusi. [...] Jokaiselle yritettiin luoda asiakaslähtöiset kriteerit, myynnit, kokoluokat, valikoimamääritykset ja tehtiin vähän niinku, sanoisko tämmöistä sapluunaa näille asioille ja tämmöistä yhdenmukaistamista ja kyllä sitä yritettiin tehdä ihan vilpittömästi asiakkaiden lähtökohdista.” (Citymarket-ketjun edustaja)

K-ryhmän toiminnan organisointi ketjuperiaatteen mukaisesti merkitsi siis sitä, että Citymarket-ketjulle muodostettiin yhteistyökumppanina valtakunnallinen, liiketyypikohtaista ketjuohjausta varten keskusliiketasolla toimiva ketjuyksikkö Citymarketkesko.⁷⁸ Ketjuyksikkö toimi tiiviissä yhteistyössä ketjujohtokunnan kanssa. Ketjujohtokunta, johon kuuluivat jäseninä Citymarket-ketjun elintarviketoimikunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, kauppiasjäseniä sekä Citymarket Oy:n edustaja (Mitronen 2002, 201), käytti vuoteen 2001 asti ketjun ylintä päätösvaltaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tätä niin kutsuttua horisontaalista ketjutoimintamallia, joka oli käytössä vuodesta 1995 vuoteen 2001 asti.

Horisontaalisessa ketjutoimintamallissa ketjuyhteistyö merkitsi pääpiirteissään seuraavaa (ks. tarkemmin esim. Kilpailuvirasto 1998a; Mitronen 2002, 185–187):

- Ketjun toiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä vastasi keskusliike Kesko yhdessä ketjun kauppiaiden kanssa.
- Kauppiaita edusti ketjun hallinnossa ja kehittämisessä ketjujohtokunta. Ketjujohtokunta pystyi tekemään ketjukonseptin määräämissä rajoissa kauppiasta sitovia päätöksiä.
- Keskolle kuuluvia keskusyksikkötehtäviä hoiti ja koordinoi erikseen nimetty Keskon ketjuyksikkö.
- Itsenäiset K-kauppiat vastasivat ketjutoiminnasta omassa kaupassaan, paikallismarkkinoinnista, paikallistuotteiden hankinnasta ja asiakassuhteiden vahvistamisesta paikallisten tarpeiden mukaisesti.

Mitronen (2002, 170) toteaa, että ketjutoiminnan ohjauksen näkökulmasta ongelmaksi tässä horisontaalisessa ketjutoimintamallissa muodostui päätös- ja toimeenpanovallan eriytyminen. Ketjun kauppiaita koskevia sitovia päätöksiä saattoi tehdä vain ketjujohtokunta, mutta asioiden valmistelusta, toimeenpanosta ja valvonnasta vastasi Kesko ilman riittäviä valtuutuksia. Vuonna 2001 seurasikin toinen ketju-uudistus, jossa tiivistettiin entisestään

⁷⁸ Ketjuyksiköt kuuluivat Keskon organisaatiossa päivittäistavararyhmään. Päivittäistavararyhmään kuuluvilla ketjuyksiköillä oli yhteinen johto, joka puolestaan oli vastuussa toiminnoistaan päivittäistavara-kaupasta vastaavalle johdolle.

ketjuohjausta, täsmennettiin työnjakoa Keskon ja kauppojen välillä sekä pyrittiin tehostamaan toimitusprosesseja (Mitronen 2002, 167).

Vuonna 1995 aloitetun horisontaalisen ketjuyhteistyön perustana oli ketjusopimus, jonka jokainen ketjuun kuuluva kauppias allekirjoitti. Ketjutoimintaa koskevat oikeudet ja velvollisuudet, Keskon ja kauppiaiden väliseen yhteistoimintaan liittyvät periaatteelliset ja käytännölliset linjavedot ja säännöt olivatkin määritelty ketjusopimuksessa ja sen liitteissä, ketjusopimuksessa mainituissa muissa sopimuksissa, ketjukäsikirjassa sekä sopimusten ja käsikirjojen perusteella annetuissa ohjeissa. Pääasiallisesti ketjusopimuksessa määriteltyjä ketjuyhteistyöalueita olivat markkinointi, ostaminen ja jakelu, tietojärjestelmät sekä kauppiaiden keskitetty päätöksenteko (Mitronen 2002, 186). Ketjuun kuuluvilla kaupoilla on yhteinen ketjutunnus ja muita ketjun käytössä olevia tunnusmerkkejä.

Ketjusopimukset loivat perustan Citymarket-kauppojen yhdenmukaistamiselle eli Citymarket-ketjubrandin rakentamiselle. Lähtökohta ketjusopimuksissa oli se, että ketjuun kuuluvat kauppiat kunnioittaisivat yhteisiä ketjusopimuksia ja toimisivat näiden sopimusten mukaisesti. Ketjusopimusten noudattaminen edellyttikin kauppiaille asetettavaa ”ketjukuria”.

”Tää ketjukuri tarkoittaa sitä, että kun kauppiaiden oma luottamuskauppias yhteistyössä Keskon kanssa päättää näitä asioita, niin on tietysti toivottavaa, että kauppiat sitoutuvat näihin omien edusmiestensä päätöksiin. Semmoinen aika iso muutos tapahtui silloin 1995 syksyllä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Vuonna 1995 K-kauppiassääntöjen tilalle tuli myös entistä laajempi K-kauppiassopimus. K-kauppiassopimukseen on kirjattu keskeisimmät K-kauppiaan toimintaa ohjaavat periaatteet. Vuonna 1995 uutena sopimuksena tuli myös tietojärjestelmäsopimus. Tietojärjestelmäsopimus loi perustan yhdenmukaisen tietojärjestelmän rakentamiselle tiedonkeruuta ja analysointia varten. Painotettakoon vielä, että 1990-luvun puolivälistä alkaneesta tavoitehakuisesta ketjutoimintamallien kehittämistä huolimatta Citymarket-ketjuun kuuluvat kauppiat saavat ostaa edelleen ilman Keskon asettamia rajoituksia myös tuotteita muualtakin kuin Keskosta tai Keskon määräämästä ostopaikasta. 1990-luvun lopulla Citymarket-kauppias toimikin edelleen itsenäisenä yrityksenä omaan lukuunsa ja omalla riskillään ja vastasi kauppansa taloudellisesta tuloksesta.

”Ketjuyksikkö voi vasta siinä vaiheessa puuttua peliin, kun kauppiaan liiketoiminta on kannattamatonta. Niin kauan kuin liiketoiminta on kannattavaa, kauppiaan toimintaan puuttuminen on vaikeaa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Olvi pyrki 1990-luvun lopulla yhtenäistämään tuotevalikoimaansa. Olvi on erityisesti keskittynyt Olvi- ja Sandels-tuotemerkkien kehittämiseen, vaikka joka vuosi Olvi on pyrkinyt tuomaan joitakin uutuuksia. 1990-luvun lopulla Olvin liiketoiminnan kannalta strategisesti tärkeimmät tuoteryhmät olivat oluet, siiderit ja kivennäisvedet.

6.2.2 Vaihdantasuhteen osapuolten todellisuuskäsitykset

6.2.2.1 Epävarmuus vaihdannan tuloksista Olvi Oyj:n näkökulmasta

6.2.2.1.1 Epätietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä

1990-luvun puolivälin jälkeen Citymarket-ketjussa tapahtuneen ketjuuntumiskehityksen seurauksena vaihdannan toisena osapuolena toimi yksittäisen Citymarket-kauppiaan lisäksi keskusliiketasolta ketjun valikoimatyöryhmä sekä ketjuyksikkö.

1990-luvun loppupuolella Olvi alkoikin etääntyä yksittäisistä Citymarket-kauppiaista. Olvin näkökulmasta yhteistyö paikallistasolla yksittäisen kauppiaan kanssa saatettiin paikoin kokea lähes merkityksettömäksi. Tavoitehakuinen ketjutoimintamallien kehittäminen toikin mukanaan Citymarket-kauppiaiden kanssa tapahtuvaan kaupankäyntiin negatiivista jännitettä.

”Just kun me oltiin saatu rakennettua ne kauppakohtaiset suhteet ja odotukset oli hyvin korkealla, niin sit tapahtu se, että kauppiat eivät pystyneetkään neuvottelemaan meidän kanssa [...] kauppiaille ei jäänyt enää neuvottelumahdollisuuksia, koska se neuvottelulta siirtyi niinku ketjujohdolle. Tämä on luonut meidän ja kauppiaiden välille sellaista jännitettä, negatiivista jännitettä.” (Olvi Oyj:n edustaja)

”Olihan se ihan selvä, että se neuvottelutilanne oli nyt Olvin kannalta haastavampi. Kun ketju neuvotteli kerralla kaikkien ketjuun kuuluvien kauppojen puolesta, niin olihan se ihan selvä, että silloin on enemmän valtaa, kuin jos kaikki nelkyt Citymarket-kauppiasta ois neuvottellu samoista asioista omin päin.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Ketjuuntumiskehitys siis johti siihen, että 1990-luvun loppupuolella neuvottelut valikoimiin, hintoihin ja myymälän sisäisen saatavuuden (hyllytilan) organisoimiseen liittyen siirtyivät olennaisilta osin paikallistasolta keskusliiketasolle.

Valikoimatyöryhmän puheenjohtajan eli niin kutsutun salkunhaltijan kanssa Olvin ketjupäällikkö teki runko- eli vuosisopimuksen. Tässä sopimuksessa määriteltiin

- ketjuvalikoimaan valittavat tuotteet periaatetasolla
- näiden tuotteiden sisäänostohinnat.

Valikoimatyöryhmän puheenjohtajan kanssa neuvoteltiin lähtökohtaisesti vain kerran vuodessa. Sopimuksessa neuvotellut tuotteet ja hinnat olivat siis aina kyseisen vuoden voimassa. Vuoden aikana sopimukseen saatettiin tosin tehdä tarvittaessa muutoksia.

”Salkunhaltijan kanssa kerran vuodessa määriteltiin ne tuotteet, jotka otettiin ketjun valtakunnallisiin ketjuvalikoimiin ja näiden hinnat. Matkan varrella tätä valikoimaa saatettiin täsmentää ottamalla ketjuvalikoimiin uusia tuotteita tai poistamalla huonosti kiertäviä.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Painotettakoon vielä, että runkosopimuksessa ei sovittu tuotteiden vähittäismyyntihinnoista. Ketjuun kuuluvat kauppiaat päättivät niistä itse. Olvi tosin saattoi antaa suosituksia tuotteiden hinnoittelusta. Vuosisopimusneuvottelut olivat Olvin liiketoiminnan kannalta kriittisiä.

”Tää sopimusneuvottelu oli meille kriittinen tekijä siinä mielessä, että se ratkaisi sen, pääsikö tuote ketjun valikoimiin. [...] Ketjuvalikoimassa olivat kaikki meidän liiketoimintamme kannalta merkittävät tuotteet mukana. Ketjuvalikoima oli suhteellisen laaja, jota sit kauppakohtaisesti täydennettiin lähinnä paikallisen kysynnän perusteella.” (Olvi Oyj:n edustaja)

1990-luvun lopulla Citymarket-ketjun ketjuyksikön eli Citymarketkeskon kanssa Olvin ketjupäällikkö neuvotteli

- ketjuvalikoiman muodostamisesta tuotemerkkikohtaisesti
- ketjumarkkinointituesta
- vuoden aikana toteutettavista valtakunnallisista kampanjoista
- tuoteryhmähallinnan linjauspäätöksistä.

Pääasiassa ketjuyksikön myyntijohtajan kanssa täsmennettiin kauppaehtoja sopimalla ketjuvalikoimaan kuuluvista tuotteista tuotemerkkikohtaisesti ja sopimalla ketjumarkkinointituesta. Ketjuyksikön kanssa neuvoteltiin myös vuoden aikana toteutettavista valtakunnallisista kampanjoista. Valtakunnallisia kampanjoita pyrittiin toteuttamaan keskimäärin kerran kuukaudessa. Kauppakohtaiset kampanjat vähenivät merkittäväällä tavalla ketjuuntumisen myötä. Ketjuyksikön kanssa neuvoteltiin myös tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätökset. 1990-luvun lopussa vallinnutta suhdetta Citymarketkeskoon Olvissa kuvattiin ammatillisen viileäksi.

Pelkistetysti: merkittävin muutos, joka oli seurausta Citymarket-ketjussa tapahtuneesta keskitetystä ketjuohjauksesta, oli Olvin näkökulmasta ketjun valtakunnallinen ketjuvalikoima, tämän ketjuvalikoiman määrittäminen, hinnoista sopiminen ja markkinointi.

Edellä kuvatun perusteella voidaan tehdä yhteenvedonomaaisesti seuraavanlaiset tulkinnat Olvin (todellisuus)käsityksistä Citymarket-ketjuun ja ketjuun kuuluneisiin kauppiaisiin liittyen 1990-luvun lopulla:

- Olvi koki etäänntyneensä paikallistasolta. Läheiset kauppiassuhteet näyttivät menettävän ainakin jossain määrin merkityksensä.
- Valikoimaa, hyllytilaa ja -esittelyjä sekä hinnoittelua koskevat neuvottelut tapahtuivatkin yhä enemmän keskusliiketasolla valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa.

- Ketjuyksikkö koettiin etäiseksi ja ketjun valikoima-, hyllyesittely- ja hinnoittelupäätösten koettiin olevan aikaisempaa vähemmän Olvin kontrolloitavissa.
- Olvin odotukset Citymarket-ketjusta eivät olleet enää yksiselitteisiä ja epätietoisuus ketjua kohtaan kasvoi. Kauppaehtoneuvottelut ketjun kanssa tulivat yhä tärkeämmiksi.

Ketjuvalikoimapäätökset olivat Olvin kannalta hyvin kriittisiä. Mikäli Olvi olisi jäänyt valtakunnallisen ketjuvalikoiman ulkopuolella, kuluttajille ei välttämättä olisi tullut edes tilaisuutta ostaa Olvin valmistamia tuotteita. Tästä olisi luonnollisesti aiheutunut Olville negatiivisia taloudellisia seurausvaikutuksia. Ketjuvalikoiman myötä Olvin aseman katsottiin kuitenkin parantuneen etenkin Etelä-Suomessa, jossa Olvin osuudet kauppiaiden valikoimista olivat vielä 1990-luvun alkupuolella hyvin alhaiset. Toisaalta valtakunnallisen ketjuvalikoiman myötä Olvin aseman katsottiin heikentyneen Keski-Suomessa, jossa Olvin osuus kauppiaan kokonaisvalikoimasta saattoi olla hyvinkin merkittävä. Kaiken kaikkiaan ketjuvalikoiman myötä Olvi koki saavuttaneensa myynnin kasvua.

Koska ketjuvalikoimapäätökset olivat Olville hyvin kriittisiä, oli Olville ensisijaisen tärkeää kyetä osoittamaan valikoimatyöryhmälle ja ketjuyksikölle kilpailukykyisyytensä panimona, jotta Olvin tarjoamat tuotteet olisivat mahdollisimman hyvin edustettuina ketjuvalikoimassa.

Ketjuvalikoimaan valituksi tulemista edesauttoivat Olvin näkökulmasta toimitusvarmuus, kilpailukykyinen hinnoittelu, vahvat merkkituotteet ja mainonta, ketjumarkkinointituki, laaja-alainen tiedon vaihdanta sekä asiantuntemus liittyen tuoteryhmähallintaan⁷⁹. Näistä kaksi jälkimmäistä viittaa uudenlaiseen tuoteryhmähallintayhteistyöhön Citymarket-ketjun kanssa, johon palataan vielä tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Vuosisopimusneuvotteluissa Olvi neuvotteli ketjuvalikoimaan valittavien panimotuotteidensa sisäänostohinnat. Hintoja koskeneet neuvottelut olivat Olville tärkeitä, koska hinnat neuvoteltiin nyt yhdellä kertaa kaikkien ketjuun kuuluneiden kauppiaiden puolesta. Olvissa katsottiin, että ketju saikin näin hankittua itselleen lisää neuvotteluvoimaa. Tällaisessa tilanteessa vaarana oli se, että jos tavarantoimittaja ei kyennyt hinnoittelemaan tuotteitaan ketjua tyydyttävällä tavalla, tuotteet saattoivat jäädä jopa kokonaan pois ketjun valtakunnallisesta ketjuvalikoimasta.

Hintatason ei kuitenkaan koettu juuri muuttuneen merkittävästi 1990-luvun loppupuolella (lähinnä korkean alkoholiveron takia) (vrt. Turunen 2002, 255).

⁷⁹ Tuoteryhmähallinnasta ks. tarkemmin esim. Nielsen (1992), Vollman ja Gordon (1998), Duke (1998) ja Dussart (1998).

Vuonna 1995 tulleen uuden alkoholilain myötä Olvi tosin pystyi antamaan ketjulle alennuksia panimotuotteistaan.

”Teoriassa hinnan kanssa voitiin yrittää pelata, mutta käytännössä sitä hintaa ei juurikaan muutettu.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Osaltaan vaikeus ennakoita tuotteiden loppukysyntää hankaloitti molempien osapuolten kannalta oikean hintatason löytämistä. Haastatteluissa tosin painotettiin, että kilpailukykyistä hinnoitteluakin tärkeämpää oli kuluttajia kiinnostavat merkkituotteet. Vahvat merkkituotteet sekä aktiivinen merkkitavaramainonta katsottiin selvästi keskeisimmäksi keinoksi vaikuttaa ketjun valtakunnallisiin valikoimapäätöksiin.

”Ketjuvalikoimaan pääsemisessä tärkein ja itse asiassa ainut todellinen keino on tuotteen menestyminen markkinoilla. Tuote tippuu pois, jos se ei kierrä tarpeeksi nopeasti.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Ketjun valikoimaohjaus perustui olennaisilta osin ketjun käytettävissä olevaan informaatioon (vrt. Home 1995, 50). Ketju kaipasikin informaatiota Olvin tuotteiden nykyisestä asemasta markkinoilla, odotettavissa olevasta menekistä (loppukysynnästä), kuluttajista ja heidän ostokäyttäytymismalleistaan sekä tuoteryhmän yleisistä kehitystrendeistä. Olville oli tärkeää pystyä keräämään luotettavaa ja täsmällistä tietoa edellä mainituista tekijöistä ja siirtämään ne ketjun päätöksenteon tueksi. Mikäli Olvi pystyi vähentämään ketjun kokemaa epävarmuutta ja riskiä valikoimaohjaukseen liittyen, mahdollisuudet vaikuttaa ketjun valikoimapäätöksiin kasvoivat.

Olvi tosin katsottiin, että Citymarket-ketju määritteli 1990-luvun loppupuolella ketjuvalikoimat helposti liaksi olemassa olevaan menekkitietoon perustuen. Ketjuvalikoiman muodostamisen perustana käytettiin kauppa- ja tuottotietoja, jotka kerättiin päivittäin kauppojen tietojärjestelmistä (Mitronen 2002, 209). Tuotteet valittiin ketjuvalikoimiin olennaisilta osin sen perusteella, miten hyvin tuotteet olivat aikaisemmin menestyneet markkinoilla.

”Se oravanpyörä tulee siitä, että jos tuote ei menesty tai sillä on huono historia niin se aina häviää tai poikkeuksetta häviää tässä tilanteessa. [...] eli jos tuote ei saa lisää hyllytilaa, ei se saa myöskään menekkiään kasvatettua ja jos ei ole menekkiä, ei saa hyllytilaa.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Tämänkaltaisessa tilanteessa uuden tuotteen lanseeraus koettiin hyvin vaikeaksi.

1990-luvun lopulla Olvi ei enää maksanut markkinointitukea yksittäiselle kauppiaille, vaan markkinointituki ohjattiin ketjuyksikölle. Ketjuyksikön odotettiin käyttävän markkinointitukea Olvin toimittamien tuotteiden (valtakunnalliseen) mainontaan ja myynninedistämiseen.

1990-luvun lopulla Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden juomaosastoja suunniteltiin yhä suuremmassa määrin ketjuyksikössä. Ketjuyksikkö tekikin tuoteryhmähallintaa koskevat peruslinjauspäätökset.

1990-luvun lopulla paikallistasolla itsenäisten Citymarket-kauppiaiden kanssa Olvin avainasiakaspäälliköt neuvottelivat

- ketjuvalikoiman täydentämisestä paikallistasolla
- kauppakohtaisista kampanjoista
- vastasivat tilaustoiminnasta.

Paikallistasolla lähtökohtana oli se, että ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet löytyisivät ketjuun kuuluvan kauppiaan kokonaisvalikoimista. Kauppiaille oli tosin vapaus hankkia ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita se määrä, jonka itse katsoivat parhaimmaksi. Kauppiaan odotettiin kuitenkin tilaavan tuotteita aina menekkiä vastaava määrä.

”Citymarket-kauppias tilasi ketjuvalikoimaamme kuuluvat tuotteet niillä ehdoilla, jotka salkunhaltija oli neuvotellut meidän kanssa. Käytännössä tämä oli se sisäänostohinta, jonka salkunhoitaja oli neuvotellut.” (Olvi Oyj:n edustaja)

”Kauppias itse päätti sen, tilaako se meidän tuotteita yhden lavan vai kolme lavaa. Toivottavaa oli kuitenkin se, että kauppias tilais menekkiä vastaavalla tavalla.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Varsinaisesta tuotteiden tilaamisesta, tuotetäydennyksestä ja esillepanosta vastasi aina Olvin oma edustaja. Tilaamisessa pyrittiin lähtökohtaisesti siihen, että kauppias ei joutunut myymään ”ei oota” ja toisaalta pyrittiin välttämään liian isoja varastoja.

Avainasiakaspäälliköt paikallistasolla pyrkivät täydentämään ketjuvalikoimaa. Ketjuvalikoiman täydentämisen osuudeksi arvioitiin 1990-luvun loppupuolella noin 30 % kauppiaan kokonaisvalikoimasta.

Avainasiakaspäälliköt saattoivat sopia myös juomaosastojen rakentamisesta kauppakohtaisesti. Juomaosastojen rakentaminen tapahtui kuitenkin yhä voimakkaammin ketjuyksikön tekemien peruslinjausten mukaisesti. Ketjuun kuuluvien kauppiaiden odotettiin noudattavan näitä peruslinjauspäätöksiä. Itsenäinen kauppias saattoi tosin toimia vastoin ketjuyksikön tahtoa. Kauppias saattoikin sopia tavarantoimittajien kanssa poikkeavista järjestelyistä kauppakohtaisesti. Kauppakohtaisesti sovittiin lähinnä juomaosastojen päätypaikoista.

”Eihän me tiedetä, mitä ne Hartwallin ja Koffin tyypit sopii sit kauppiaan kanssa kahden kesken. Ne voi luvata kauppiaille vaikka formulatkaan, jolla ne sit onnistuu saamaan lisää hyllytilaa ja näkyvyyttä kaupan sisällä, vaikka ketjuyksikön kanssa oltais sovittu jostain ihan muusta. Tän takia meidän on pakko itekin toimia siellä paikallistasolla varmistaaksemme, että ketjuyksikön kanssa sovitut asiat toteutuu sovitulla tavalla. [...] Mä näen että paikallistasolla se on siis osaltaan sitä valvomista, että asiat toteutuu niinku niistä ollaan yhdessä ketjuyksikön kanssa sovittu. Mut musta tääkin on vähän turhaa, koska jos me huomataan, että se kauppias ei toimikaan niinku ollaan ketjuyksikön kans sovittu, niin kenelle me siitä pysytään valittamaan. Mehän saatais siitä valittamisesta vaan paskamaine.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Olvin avainasiakaspäälliköt pyrkivätkin osaltaan varmistamaan sen, että ketjuyksikön kanssa sovitut peruslinjauspäätökset juomaosaston rakentamisesta toteutuivat paikallistasolla odotetulla tavalla. Keinot väärinkäytösten sattuessa olivat kuitenkin vähissä. Keinoina olivat joko neuvottelu suoraan kauppiaan kanssa tai raportointi ketjuyksikköön.

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että epäselvä ja koordinoimaton työnjako Citymarket-ketjuun kuuluvien Citymarket-kauppiaiden ja Citymarketkeskon välillä lisäsi Olvin näkökulmasta epävarmuutta siitä, tulevatko vaihdannalle asetetut tavoitteet saavutetuiksi. Ketjuyksikön kyvyttömyys ohjata ketjuun kuuluvia kauppiaita lisäsi Olvin epätietoisuutta siitä, toteutuvatko ketjuyksikön kanssa yhdessä sovitut asiat paikallistasolla odotetulla tavalla.

1980-luvulla ja vielä 1990-luvun alussa Olvissa uskottiin loppukysynnän nopeaan kasvuun. 1990-luvun lopulla olutmarkkinoiden kasvu kuitenkin pysähtyi ja oluen kotimaanmyynti oli jopa laskussa. Tätä selitti ainakin osittain yksityinen verovapaan oluen maahantuonti ulkomailta, pääasiassa laivoilta. Olvissa katsotaan, että ulkomaista tuontia vastaan oli vaikea taistella lähinnä korkean alkoholiveron takia (Valta 1998, 103).

1990-luvun lopulla Olvi pyrki sopeutumaan loppukysynnän muutoksiin panostamalla uuteen tuoteryhmään, siidereihin. Olvissa aloitettiin vuonna 1996 Green Fizz -siiderin pullotus, myynti ja jakelu (Valta 1998, 105). Oluet olivat kuitenkin edelleen Olvin liiketoiminnan kannalta tärkein tuoteryhmä.

1990-luvun lopulla kuluttajien tarpeiden ennakoimisen koettiin olevan paljon vaikeampaa kuin aiemmin. Kuluttajat koettiin entistä vaativammiksi ja kokeilunhaluisemmiksi. Tämä merkitsi sitä, että uusien tuotteiden, tuotemakujen ja pakkausten kehittämiseen ja testaamiseen oli panostettava taloudellisia resursseja aikaisempaa enemmän. 1990-luvun lopulla Olvi toikin esimerkiksi markkinoille ensimmäisenä panimona yhden litran olutpullon sekä kuuden pullon Cluster-pack ympärikääreen.

1990-luvun lopulla Olvi hankki myös yhä enemmän tutkittua informaatiota ulkopuolisilta markkinatutkimuslaitoksilta, kuten ACNielseniltä ja Suomen Gallupilta. Ulkopuolisilta tahoilta hankittua informaatiota hyödynnettiin esimerkiksi pakkauskokojen suunnittelussa ja tuotteiden mainonnassa.

Vahvan merkkituotteen rakentaminen koettiin tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta entistä tärkeämmäksi. Merkkituotteen rakentamisesta tuli kuitenkin entistä vaikeampaa. Kulutuksen muuttunut luonne asetti Olvin näkökulmasta uusia entistä korkeampia vaatimuksia markkinointitoimenpiteille. Esimerkiksi mainoskampanjat suunniteltiin lähtökohtaisesti aina tuoteryhmittäin. Olvin vahvasta panostuksesta merkkituotteidensa rakentamiseen kertoo osaltaan se, että Olvin

mainoskampanjat palkittiin 1990-luvun lopulla kotimaisessa mainonnan kilpailussa, Vuoden Huipussa.

Olvin näkökulmasta tuotteiden menekin kannalta oli entistä tärkeämpää se, että perinteisten markkinointitoimenpiteiden lisäksi käytettiin hyväksi myymälässä tapahtuvaa markkinointia. Tämän lisäksi tuotteiden sijoittelu oikealla tavalla kaupan hyllyillä ja käytävillä koettiin tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta tärkeäksi.

”Millä me saadaan kuluttajat kokeilemaan meidän tuotteitamme ja ennen kaikkea ostamaan uudelleen? Huomiota herättävä mainonta on yks keino, mut sit me tarvitaan lisäksi muita keinoja. Erilaiset kisat – ”katso korkin alle ja voita” – saattavat olla ihan hyviä juttuja, mut mä näen, että näkyvyys ja hyvä sijainti myymälässä on entistä tärkeämpää.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Sen, miten kuluttaja kohtaisi Olvin valmistamat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet myymälän sisällä, katsottiinkin vaikuttavan kuluttajan ostopäätökseen.⁸⁰

Kilpailevien panimoiden lukumäärä pysyi käytännöllisesti katsoen samana koko 1990-luvun ajan. 1990-luvun lopulla kotimarkkinoilla pääkilpailijat olivat edelleen Hartwall ja Sinebrychoff, joiden molempien katsottiin vahvistaneen kilpailuasemiaan 1990-luvun loppua kohden (Valta 1998, 111).

Yleisesti ottaen EU-jäsenyyden myötä tapahtunut alkoholijuomien tuonnin vapautuminen sekä oluen tukku- ja vähittäismyyntihinnoittelun vapautuminen merkitsivät kiristynyttä kilpailua panimoalalla. Kilpailun koettiin kiristyneen niin panimo- kuin virvoitusjuomatuotteissa. Panimoiden välistä kilpailua 1990-luvun lopulla kuvattiin Olvissa kovaksi, mutta reiluksi. Panimoiden välisessä kilpailussa uusi piirre oli se, että kilpailu panimoiden välillä käytiin 1990-luvun lopulla yhä voimakkaammin myymälöiden sisällä. Panimot kilpailivatkin keskenään näkyvyydestä ja hyvästä sijainnista.

1990-luvun loppupuolella Olvi koki asemansa markkinointikanavassa aikaisempaa ongelmallisemmaksi. Vielä 1990-luvun alussa Olvi pystyi operoimaan paikallistasolla ja laajentamaan toimintaansa alue ja kauppa kerrallaan, kun taas 1990-luvun lopulla kaupan ketjuuntuminen ja ketjuvalikoimien muodostaminen johtivat siihen, että Olvin oli toimittava koko valtakunnan alueella. 1990-luvun aikana Olvista kasvoikin suurivolyyminen panimo.

⁸⁰ Markkinatieto Oy:n olut-, siideri- ja virvoitusjuomatutkimuksissa heinä–elokuussa 2001 todettiin, että virvoitusjuomissa yksi kolmasosa kuluttajista teki ainakin jonkinlaista valikointia kaupan hyllyillä ja loput valitsi tutun tuotteen miettimättä juurikaan valintaansa. Jos valikointia tehtiin vielä hyllyillä, pohdittiin useimmiten tuotemerkkiä, makua tai hintaa. Panimotuotteissa kuluttajat olivat usein tehneet jo kauppaan tullessaan ostopäätöksen brandin ja pullokoon tasolle. Tämä suunnitelmallisuuden korkea taso tarkoitti sitä, että kuluttajilla oli mielessään jokin tietty brandi ja sen tietty pakkaus jo ennen olutosastolle tuloa. (ks. tästä tarkemmin Olvi 2002b, 4.)

6.2.2.1.2 Vaihdataan liittyvien päätösten tekemiseen käytettävissä oleva aika

1990-luvun loppupuolella Olvin liiketoiminnan laajentaminen oli entistä suoraviivaisempaa, mutta kuitenkin hallittua (Valta 1998, 104–108).

Olvin periaatteena olikin se, että jokaisen uuden strategian on toimittava ja jokaisen uuden toiminnon oli tuotettava heti alusta lähtien. Olvissa katsottiin, että pienellä panimolla ei ollut varaa tehdä suuria erehdyksiä. 1990-luvun loppupuolella Olvin toiminnassa korostuivatkin edelleen 1990-luvun alkupuolen tavoin harkinta ja varovaisuus.

6.2.2.1.3 Riippuvuus vaihdannan toisesta osapuolesta

Keskusliiketasolta keskitetysti johdettujen ketjuvalikoimien muodostaminen merkitsi sitä, että Olvin vapaus toimia paikallistasolla kauppiaiden parissa kaventui merkittävästi ja riippuvuus keskusliiketasolla tehtävistä valikoimapäätöksistä kasvoi.

Olvissa katsotaan, että keskitetysti muodostetulla ketjuvalikoimalla Citymarket-ketju pyrki parantamaan ensisijaisesti neuvotteluasemaansa markkinointikanavassa ja hankkimaan ostoetuja (Valta 1998, 114). On tosin huomattava, että 1990-luvun lopulla Citymarket-ketju oli tavarantoimittajien, kuten Olvin, näkökulmasta suhteellisen löyhä ketju, jossa voitiin operoida edelleen kahdella eri tasolla.

”Mä näen, että Citymarket-ketju on edelleen tavarantoimittajien, kuten Olvin, näkökulmasta löysä ketju. Tavarantoimittajat voivat edelleen operoida siellä kauppiastasolla ja ohittaa ketjuyksikön niin halutessaan. Tällainen ei ole enää mahdollista muissa ketjuissa. Esimerkiksi Tradeka on 100 %:sesti ketjujohdettu, ja siellä yksikään tuote ei pääse kaupan sisälle ilman ketjujohdon hyväksyntää.”
(Citymarket-ketjun edustaja)

Vaihdannan tärkeys myynnin määrällä mitattuna lisääntyi merkittävästi Olvin valmistamien tuotteiden päästyä Citymarket-ketjun valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan. Olemalla mukana ketjuvalikoimassa Olvi olikin vaihdannassa kaikkien Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppojen kanssa. Keskitetysti johdetun ketjuvalikoiman myötä Olvin jakelu muuttuikin selektiivisestä (paikallisesta ja alueellisesta) jakelusta intensiiviseksi (valtakunnalliseksi) jakeluksi. Yleisesti ottaen myynnin määrä lisääntyi Olvin päästyä mukaan Citymarket-ketjun ketjuvalikoimiin. Ketjuvalikoimaan valituksi tulemisen (tai sen ulkopuolelle jäämisen) vaikutukset Olvin taloudellisen menestyksen tavoittelun kannalta olivatkin huomattavat.

1990-luvun lopulla Citymarket-ketjun hallitsemasta hyllytilasta tuli Olvin näkökulmasta entistä kriittisempi tekijä tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta. Samanaikaisesti, kun Olville tuli entistä tärkeämmäksi

valmistamiensa tuotteiden hyvä näkyvyys ja oikeanlainen sijoittelu myymälän sisällä, myymälän sisäisen saatavuuden organisointi Citymarket-ketjussa tuli entistä vaikeammaksi.

Kun vielä 1990-luvun alussa myymälän sisäisen saatavuuden organisointiin liittyvistä asioista, kuten juomakaappien sijoittamisesta, voitiin sopia kauppakohtaisesti, niin 1990-luvun lopulla siitä vastasi yhä suuremmissa määrin keskitetysti Citymarketkesko. Myymälän sisäisen saatavuuden organisoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tuoteryhmähallinnan linjauspäätöksiä. Peruslinjauspäätökset olivat kohtaamisjärjestyksen sekä tilan eli esillepanomäärän määrittely.

Olvin näkökulmasta Citymarket-ketjussa tapahtuva keskitetysti johdettu tuoteryhmähallinta muutti koko juomaosastojen rakentamisen logiikkaa radikaalisti.

”Tää oli ehkä tämmöinen suurin ja olennaisin muutos, mikä tapahtui meidän ja kaupan välillä, että siitä tilanhallinnasta siirryttiin tuoteryhmähallintaan. [...] Ja siihen liittyi se, että tää bisnes ei saanut perustua siihen, että siellä oli Hartwallin, Koffin ja Olvin osastot, vaan se lähti liikkeelle siitä tuoteryhmästä, eli se perusta oli ihan toisenlainen.” (Olvi Oyj:n edustaja)

1990-luvun lopulla tuoteryhmähallintaan siirtymisen myötä tuotteet sijoitettiin juomaosastolla tuoteryhmäkohtaisesti juomatyypeittäin. Tämän katsottiin parantaneen Olvin näkyvyyttä myymälän sisällä. Olvi ikään kuin nousi juomaosaston perältä juomaosaston etuosaan. Vastaavasti kilpailevat panimot menettivät näkyvyytään.

Olviissa katsottiin, että 1990-luvun lopulla tuoteryhmähallintatyöskentely tapahtui ketjuyksikön ohjaamana. Olviissa koettiin, että heidän oli tuotava mukanaan laaja-alaista informaatiota sekä osaamista ja ideoita omasta tuoteryhmästään, mikäli he halusivat vaikuttaa tuoteryhmähallintaa koskeviin peruslinjauspäätöksiin. Olviissa tosin katsottiin, että Olvi saattoi jäädä helposti ”unohduksiin” ja että heidän näkemyksensä eivät juurikaan vaikuttaneet ketjun päätöksiin.

”Tuoteryhmähallintaan liittyvistä pelisäännöistä neuvoteltiin ketjuyksikön kanssa. Meillä ei tosin ollut tarjota juurikaan lisäarvoa ketjuyksikölle. Neuvottelut tapahtuivat periaatteessa kerran vuodessa, mutta tarvittaessa useammin.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Citymarket-ketjussa juomaosastojen hyllykuvien piirtämisestä vastasivat suurimmat panimot ketjuyksikön tekemien peruslinjausten mukaisesti. Olvi ei osallistunut hyllykuvien piirtämiseen. Tämä lisäsikin osaltaan Olvin epätietoisuutta siitä, miten kuluttajat kohtaavat Olvin tuotteet myymälän sisällä. Olvin näkökulmasta hyllykuvia piirtäessään kilpailevat panimot saattoivat toimia itsekkäästi tavoitteenaan kohtaamisjärjestyksen määrittely omille tuotteille parhaimmalla mahdollisella tavalla sekä esillepanomäärään maksimointi.

”Sehän on ihan selvä että ne vetää kotiopäin niitä hyllykuvia piirtäessään. [...] Joo, kyllähän me niitä hyllykuvia saatiin tarkastettavaksi, mutta ei läheskään aina. Ja niissä

Hartwallin hyllykuvissa oli aina vähintään yksi virhe. ”Sattumoisin” Hartwallilta oli aina päässyt unohtumaan joku meidän tuote.” (Olvi Oyj:n edustaja)

”Me häviämme joka päivä tuhansia litroja myyntiä siitä syystä, että tavarantoimittajien tilanhallintajärjestelmät vetävät kotiin päin. Kauppa on myöntänyt tämän ongelmaksi, mutta silti niitä käytetään, eikä loppua ole näköpiirissä. Kaiken lisäksi näiden järjestelmien perusajatus on pielessä, eli ne perustuvat historiaan. Näin nousevat merkit eivät saa riittävän nopeasti tilaa, vaan kriittiset ensimmäiset kuukaudet ne ovat jättiläisten varjossa, ja sitten kun niistä on historiatietoa, ne ovatkin jo poistuneet markkinoilta.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Siitä huolimatta, että Olvi sai (ei kuitenkaan aina) tarkistettavaksi nämä kauppakohtaiset hyllykuvat, niin Olvi koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi mahdollisten virheiden ilmetessä. Virheiden ilmetessä avainasiakaspäälliköt pyrkivät ensisijaisesti keskustelemaan suoraan kauppiaan kanssa.

6.2.2.2 Epävarmuus vaihdannan tuloksista Citymarket-ketjun näkökulmasta

K-ryhmässä aloitettiin 1990-luvun puolenvälin aikaan voimakas uudistamistyö. Tämän niin kutsutun ketju-uudistuksen taustalla oli tarve parantaa K-ryhmän kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantamisen lähtökohtana oli Keskon ja kauppiaiden välisen yhteistoiminnan tiivistäminen. Vuonna 1995 siirryttiinkin ketjutoimintaan, jossa K-kauppiaiden horisontaalinen yhteistoiminta organisoitiin uudelleen ketjujohtokuntien myötä (Mitronen 2002, 168).

K-ryhmän ketjut ovat tietyn tavara-alan samanlaisella liikeidealla toimivien K-kaupparyitysten sopimukseen perustuvia yhteistyöjärjestelmiä, joilla on omat päätöksentekovelimensä. Organisaatiouudistuksen seurauksena perustettiin kullekin ketjulle oma ketjuyksikkö.

”Ketjuuntumisella tarkoitetaan Keskon päässä nimenomaan ketjuyksiköiden muodostamista. Keskusyksiköt muodostettiin vastinpariksi kuudelle eri K-liiketyypille. [...] Eli silloin kun tää K-liiketyypitys eli nää neljä perustyyppiä ja kaksi muuta tyyppiä tuli käyttöön, perustettiin ketjuyksiköt Keskon organisaatioon ja aluekeskot lopetettiin. Se oli niin kun ketjuohjaukseen liittyvä suuri muutos. [...] Kullakin ketjulla on oma johtajansa. Ketjujohtaja pohtii yhdessä johtokunnan kanssa näitä valikoima-, markkinointi-, tiedonvaihto- ja kokemusvaihtokysymyksiä ja siinä tehdään yhteisiä päätöksiä Citymarketin ketjuvalikoimasta ja markkinointitoimenpiteistä ja niihin liittyy tää ketjusopimus ja sen ketjusopimuksen mukaan Citymarket-kauppiaan tarkoitus on noudattaa niitä päätöksiä mitä tää johtokunta tekee.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Vuodesta 1995 aina vuoteen 2001 toimineessa niin kutsutussa horisontaalisessa ketjutoimintamallissa ketjun toiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä vastasivat Keskon ketjuyksiköt yhdessä ketjun kauppiaiden kanssa. Kauppiaita edustivat ketjun hallinnossa ja kehittämisessä

ketjujohtokunta.⁸¹ (Kilpailuvirasto 1998a.) Ketjuun kuuluvien kauppiaiden odotettiin sitoutuvan ketjusopimuksen mukaisesti noudattamaan ketjujohtokunnan tekemiä yhteisiä päätöksiä.

Ketjuyksiköiden perustaminen merkitsi myös sitä, että vaihdannan tuloksiin liittyvää riskiä ja epävarmuutta ei enää arvioitu ainoastaan paikallistasolla itsenäisen kauppiaan toimesta, vaan riskiä ja epävarmuutta arvioitiin nyt myös ketjun valikoimatyöryhmässä sekä ketjuyksikössä.

”Tänä päivänä asioita ajatellaan laajemmin koko Citymarket-ketjun näkökulmasta. Ketjuyksikölle ketjun menestyminen on tärkeintä. Erityisen tärkeää on se, että onnistutaan luomaan vahva ketjubrandi. Jos meillä on vahva ketjubrandi, niin meidän mahdollisuudet selvittää tästä kiristyneestä kilpailusta paranevat huomattavasti. Kauppiaiden tulisikin nähdä se, että kilpailu käydään nykyään ketjujen välillä, ei niinkään yksittäisten kauppojen välillä.” (Citymarket-ketjun edustaja)

1990-luvun lopulla osa Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppiaiden valikoima- ja hyllyesittelypäätöksistä siirrettiin siis keskusliiketasolle. Tämä merkitsi samalla tavarantoimittajien kanssa tapahtuvien kauppaehtoneuvottelujen siirtymistä yksittäiseltä kauppiaalta keskusliiketasolle (ks. tästä myös Mitronen 2002, 203). Valikoimatyöryhmän näkökulmasta ketjuvalikoimaan valittavien tuotteiden hankintaan liittyi riski aivan samalla tavoin kuin yksittäisen kauppiaan näkökulmasta tarkasteltuna. Valikoimatyöryhmä tosin tarkasteli vaihdantaa liittyvää riskiä paljon laajalaisemmin kuin yksittäinen kauppias. Valikoimatyöryhmä yhdessä ketjuyksikön kanssa arvioi vaihdantaa koko ketjun taloudellista menestystä silmällä pitäen

”Ketjun valikoimatyöryhmällä oli paljon pelissä ja riskit olivat suuret. Mikäli valikoimatyöryhmä epäonnistui valikoimapäätöksissään, näkyi se kaikissa ketjuun kuuluvissa kaupoissa. Virhe ei koskenut siis yhtä kauppiasta, vaan se koski kaikkia ketjuun kuuluvia kauppiaita.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Citymarket-ketjun yhteisistä ketjumarkkinointitoimenpiteistä vastasi 1990-luvun loppupuolella ketjuyksikkö. Citymarketkesko neuvotteli tavarantoimittajien kanssa muun muassa ketjumarkkinointituesta ja vastasi tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätöksistä. Ketjuyksikkö täsmensi myös ketjuvalikoimaan valittavia tuotteita tuotemerkkikohtaisesti.

6.2.2.2.1 Epätietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä

1990-luvun loppupuolella ostopäätöksiä tehtiin Citymarket-ketjussa edelleen kahdella tasolla, keskusliiketasolla ja paikallistasolla. Keskusliiketasolla käytävistä kauppaehtoneuvotteluista tavarantoimittajien kanssa vastasivat

⁸¹ Ketjujohtokuntien apuna toimi ketjusta riippuen vaihteleva määrä erilaisia avustavia kauppiastoimikuntia ja -työryhmiä, joiden tehtävänä oli muun muassa yhteisen ketjuvalikoiman valmistelu (Kilpailuvirasto 1998a).

kyseisen tuoteryhmän valikoimatyöryhmä sekä ketjuyksikkö. Luottamuskauppiaista muodostuva ketjujohtokunta ei neuvotellut tavarantoimittajien kanssa.

”Tähän ostotoimintaan ketjuuntuminen vaikutti siis siinä mielessä, että nykyään neuvotellaan näitä sopimuksia koko ketjun puolesta, joita aikaisemmin neuvottelivat yksittäiset kauppiaat. [...] Ketjujohtokunta ei tee ketjusopimuksia tavarantoimittajien kanssa. Kilpailulain mukaan nää sopimukset tekee Kesko. [...] Nää sopimukset näistä markkinointitoimenpiteistä, tuotteiden hinnoista ja näistä asioista niin tekee Keskon ketjuyksikkö, esimerkiksi Citymarketkesko. Koska tämmöistä horisontaalista sopimusta että monta kauppiasta sopii yhdessä tavarantoimittajan kanssa kieltää jo Kilpailulaki. Kauppakohtaisia sopimuksia tehdään sit niiden tavarantoimittajien kanssa, joiden kanssa ei ole tehty ketjusopimusta. Tehtyjä ketjusopimuksia kauppiaiden tulisi kuitenkin kunnioittaa, koska muutenhan tää neuvotteluasema käy mahdottomaksi.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Kullakin K-ryhmän ketjulla oli yhteinen valtakunnallinen ketjuvalikoima, jolla tarkoitettiin ketjujohtokunnan tarkemmin määrittelemiä tuotteita, jotka jokaisen ketjun toimintaan osallistuvan kaupan tuli pitää myynnissä. Ketjuvalikoiman osuus kauppiaan kokonaisvalikoimasta vaihteli 30 ja 55 prosentin välillä. Elintarvikkeissa se oli pienimmillään noin 1.000 ja enimmillään noin 5.000 kappaletta. (ks. ketjuvalikoimasta tarkemmin Kilpailuvirasto 1998a.)

Yleinen ketjuvalikoiman määrittelyprosessi tapahtui 1990-luvun loppupuolella pääpiirteissään seuraavasti (Mitronen 2002, 187–188):

1. Kauppiaista ja keskolaisista muodostetut valikoimatyöryhmät valmistelivat ja laativat kukin oman tavararyhmänsä osalta esitykset ketjujohtokunnalle ketjuvalikoiman päätöksentekoa varten.
2. Ketjujohtokunta päätti ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet valikoimatyöryhmien esitysten pohjalta.
3. Kesko piti ketjujohtokunnan määrittelemät tuotteet mahdollisuuksiensa mukaan valikoimissaan.
4. Kauppiaat hankkivat ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet itsenäisesti. Kesko oli tuotteiden hankintapaikka, mikäli tuotteiden hinta-laatusuhde oli kilpailukykyinen.

Painotettakoon vielä, että Kesko ei valinnut keskitetysti ketjuvalikoimaan otettavia tuotteita tai niiden tavarantoimittaja, vaan kukin ketju päätti tästä itse (Mitronen 2002, 188).

Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmässä ketjuvalikoiman määrittely- ja hankintaprosessi tapahtui 1990-luvun lopulla pääpiirteissään seuraavasti:

1. Valikoimatyöryhmä määritteli ketjuvalikoimaan mukaan otettavat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet periaatetasolla sekä näiden tuotteiden

- sisäänostohinnat. Ketjujohtokunta päätti ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet ja hinnat valikoimatyöryhmän esityksen pohjalta.
2. Ketjuun kuuluvan kauppiaan edellytettiin pitävän ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita valikoimissaan menekkiä vastaavalla tavalla. Laskut kiersivät 1990-luvun alun tavoin Keskon kautta. Lähtökohtana oli, että ketjuun kuuluva kauppias ei toimi ketjujohtokunnan päätöksiä vastaan. Vähittäismyyntihinnat olivat kauppiaan päätettävissä, mutta tavoitteena oli yhdenmukainen hinnoittelu. Ketjuun kuuluva kauppias täydensi ketjuvalikoimaa paikallisen kysynnän perusteella.
 3. Yhteistyössä valikoimatyöryhmän kanssa ketjuyksikkö täsmensi ketjuvalikoimaa, neuvotteli panimoiden kanssa ketjumarkkinointituesta ja vuoden aikana toteutettavista valtakunnallisista kampanjoista. Ketjuyksikkö vastasi myös tuoteryhmähallinnan peruslinjauksista.

Valikoimatyöryhmän perustehtävänä oli tehdä keskitetysti ketjuun kuuluvien kauppiaiden puolesta parhaimpia mahdollisia valikoimapäätöksiä, jotka parantaisivat ketjuun kuuluvan kauppiaan kilpailukykyä. Valikoimatyöryhmä yhdessä ketjuyksikön kanssa edusti siis kauppiaita parhaimmalla mahdollisella tavalla (vrt. Mitronen 2002, 191–192). Valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön katsottiin tekevän työtä hyvässä yhteishengessä ketjun menestystä tavoitellen. Valikoimatyöryhmä teki usein esityön valikoimaohjauksessa. Kauppaehtoneuvotteluista tavarantoimittajien kanssa vastasi ketjuyksikön myyntijohtaja yhdessä valikoimatyöryhmän kanssa.

Ketjuvalikoimat määriteltiin lähtökohtaisesti vuodeksi kerrallaan. Valikoimia täsmennettiin tarvittaessa (1) kampanjoiden, (2) uutuustuotelanseerausten ja (3) tuotteiden karsinnan yhteydessä.

Valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön tehtävä koettiin vaikeaksi. Kauppaehtojen, erityisesti sisäänostohintojen neuvottelemisen oli ongelmallista, koska tavarantoimittajien, kuten Olvin tarjoamien tuotteiden kysyntää tulevalle vuodelle ei tiedetty sopimuksentehohetkellä.

”Sitä voitiin tietysti arvioida edellisen vuoden lukujen perusteella, että tuotteita menee kaupaksi tietty määrä, mutta tätä myyntimäärää ei kyetty lupaamaan teollisuudelle. Tämä vaikeutti merkittäväällä tavalla tuotteiden sisäänostohintojen määrittelmistä.”
(Citymarket-ketjun edustaja)

Ja vaikka Olvin tarjoamien tuotteiden sisäänostohinta kyettiin määrittelemään ketjua tyydyttävällä tavalla, niin vielä tärkeämmäksi tekijäksi muodostui se, että ketjuvalikoimaan onnistuttiin valitsemaan sellaisia tuotteita, jotka vastasivat ketjun asiakaskohderyhmän tarpeisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla ja jotka loisivat ostouskollisuutta. Näiden vaihdannalle asetettujen pehmeämpien tavoitteiden saavuttaminen vaikeutti valikoimapäätöksiä merkittäväällä tavalla.

Yleisesti ottaen ketju haki 1990-luvun lopulla selvästi kilpailuetua monipuolisesta ja kuluttajien tarpeisiin oikealla tavalla vastaavasta valikoimasta. Toisin sanoen alhaisen hintatason ei katsottu enää tuovan Citymarket-ketjulle (riittävää) kilpailuetua suhteessa kilpaileviin ketjuihin. Asiakkaiden silmissä haluttiin erilaistua nimenomaan valikoimien suhteen. Vähittäismyyntihinnoittelu kuluttajia houkuttelevalla tavalla tosin koettiin edelleen tärkeäksi tekijäksi tuotteiden menekin kannalta.

Ketjuvalikoimaan valittavilla tuotteilla pyrittiin täyttämään keskeiset ketjun asiakaslupaukset: monipuolisuus ja edullisuus (ks. tästä Mitronen 2002, 208). Haastattelujen perusteella valikoimaohjauksessa huomio kiinnittyikin 1990-luvun lopulla seuraaviin asioihin:⁸²

- Vahvistavatko ketjuvalikoimaan valittavat tuotteet ketjun kauppojen yhteistä imagoa ja ovatko tuotteet asiakkaita houkuttelevia ja ostouuskollisuutta lisääviä.
- Kykeneekö ketjuvalikoimaan valittavan tuotteen tai tuotteiden valmistaja valmistamaan ja toimittamaan tuotteita varmasti ja nopeilla toimituksilla valtakunnallisesti kaikille ketjuun kuuluville kaupoille.
- Kykeneekö ketjuvalikoimaan valittavan tuotteen tai tuotteiden valmistaja tukemaan ketjua erilaisissa markkinointitoimenpiteissä sekä tarjoamaan ketjumarkkinointitukea.

Olvilta Citymarket-ketju odotti ensisijaisesti merkkিতavaramainontaa ja vahvojen merkkituotteiden kehittämistä sekä kuluttajia kiinnostavien uutuustuotteiden lanseerausta. Kuluttajia kiinnostavilla merkkituotteilla ja vahvalla markkina-asemalla Olvin katsottiin vaikuttavan parhaimmalla mahdollisella tavalla ketjun valtakunnallisiin valikoimapäätöksiin.

”Ketjun näkökulmasta Olvin perustehtävänä on yksinkertaisesti tehdä niin hyvä brandi, että se myy. Se on varmasti myös Olvin oma lähtökohta. Tietysti sit täytyy olla tällaista tiedonvaihtoa ja kommunikointia.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Ketju odotti Olvita myös täsmällistä ja luotettavaa informaatiota tuotteiden asemasta markkinoilla, tuoteryhmästä kokonaisuudessaan, kuluttajista ja heidän ostokäyttäytymiseensä liittyvistä tekijöistä sekä tulevaisuuden markkinatrendeistä. Osaltaan tämän Olvilta hankitun tiedon pohjalta ketju pyrki rakentamaan valikoimat kuluttajien tarpeita vastaaviksi. Yhä tärkeämmäksi valikoimapäätöksiin vaikuttaneeksi tekijäksi muodostuikin tavarantoimittajien, kuten Olvin asiantuntemus omasta tuoteryhmästä.

Ketjuvalikoimapäätökset olivat siis kaiken kaikkiaan Citymarket-ketjun kannalta hyvin kriittisiä ja vaikeasti tehtävissä olevia. Mikäli ketju rakensi

⁸² Mitronen (2002, 187) katsoo, että Citymarket-ketjun valikoimaohjauksen lähtökohtina olivat 1990-luvun loppupuolella ketjukonsepti ja sen asemointi kilpailukenttään, ketjun tavoittelemat kilpailuedut ja vahvuudet sekä kauppiaan näkemys paikallisista kilpailueduista.

ketjuvalikoiman kuluttajien tarpeiden vastaisesti tai otti ketjuvalikoimaan sellaisen valmistajan tuotteita, joka ei esimerkiksi kyennyt toimittamaan tuotteita valtakunnallisesti, ketjun imago (ketjubrandi) saattoi heiketä ja kuluttajien uskollisuus ketjun kauppoja kohtaan laskea.

Haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että Citymarket-ketjulle oli tärkeää, että ketjuvalikoimaan valittavan tuotteiden valmistajalla oli tarpeeksi resursseja suoriutua sille kuuluvista tehtävistä. Tämän vuoksi ketjuvalikoimaan valituksi tulikin tavallisesti suurimpien ja tunnetuimpien valmistajien valmistamia merkkituotteita.

”Kyllä siellä on myös pienempiä, alueellisia ja kauppakohtaisia tavarantoimittajia mukana. Mutta kyllähän tavoite on tehdä ne kaikkein tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa. Kyllä ne aika isoa osaa meidän volyyymista varmasti näyttelee. [...] En mä usko, että siellä tehdään isojen ja pienten välillä eroa. Jos vaan tavarantoimittajan valikoima ja brandi on kunnossa ja tuotteet menevät kaupaksi, niin ei se minusta ole kriteeri, että onko iso vai pieni tavarantoimittaja. [...] Esimerkiksi, jos peilataan Olvia joihinkin isompiin tavarantoimittajiin, niin en mä usko, että se ratkaiseva tekijä on Olvin ja Hartwallin kokoero, vaan kyllä siellä tarvitaan niinku kumpaakin. Ei me tämmöisiä rajoituksia voida tehdä. Meidän pitää myydä tuotteita, joita asiakkaat haluaa ostaa. Tietysti jotkut perusasiat tulee olla kunnossa, tuotteet, niiden brandit, toiminnan luettavuus, että semmoiset asiat on nyt varmaan sellaisia asioita, joista aina pitää käydä keskustelua.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Pienten tavarantoimittajien kohdalla ketjussa koettiin epä tietoisuutta siitä, riittävätkö tavarantoimittajan resurssit vastaamaan ketjun kasvaneita odotuksia.

Edellä kuvatun perusteella voidaan tehdä seuraavanlaiset yhteenvedonomaiset tulkinnat Citymarket-ketjun (todellisuus)käsityksistä liittyen Olviin 1990-luvun lopulla:

- Ketjun valikoima- ja hyllyesittelypäätöksistä vastasivat olennaisilta osin Citymarket-ketjun valikoimatyöryhmä ja ketjuyksikkö.
- Valikoima- ja hyllyesittelypäätökset ammattimaistuivat. Sisäänostohinta tai muut Olvin muut tarjoamat etuisuudet eivät olleet enää niin ratkaisevia ketjun päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä.
- Ketju hyödynsi ketjuvalikoiman muodostamisessa yhä enemmän kauppakohtaista ja ketjutasoista tietovarantoaan.
- Ketjun odotukset ja vaatimustaso Olvia ja sen osaamista kohtaan kasvoivat voimakkaasti.

Ketjuun kuuluneen kauppiaan edellytettiin pitävän ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita valikoimissaan menekkiiä vastaavalla tavalla. Kauppias tosin täydensi ketjuvalikoimaa aina paikallisen kysynnän perusteella. Ketjujohtokunta päätti myös yhteisesti hinnoiteltavien ketjuvalikoimatuotteiden hinnat neljän kuukauden jaksoissa (Mitronen 2002, 188). Kauppiaille kyseisten hintojen alittaminen oli kuitenkin aina sallittua.

Kaiken kaikkiaan kauppaehtoneuvottelujen siirtyminen keskusliiketasolle koettiin etäännyttäneen kauppiaat Olvista. 1990-luvun lopulla kauppiaiden ja Olvin välisen läheisyyden katsottiinkin hävinneen olennaisilta osin.

”Sellainen aktiivinen ja henkilökohtainen kaupankäynti panimoiden edustajien kanssa, jota oli vielä 1990-luvun alussa, on selvästi vähentynyt. Olvin ja muiden panimoiden tyypit vastaavat lähinnä tuotetäydennyksestä ja tuotteidensa esillepanosta.”
(Citymarket-ketjun edustaja)

Haastatteluissa tuli esille myös se seikka, että kauppiaan sitoutuminen valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön päätöksiin oli joissain tilanteissa hyvinkin alhaista. Kauppiaat eivät välttämättä edes noudattaneet ketjujohdon ”hyviä” valikoimapäätöksiä. Kauppiaat tavallisesti ajattelivat, että he pystyisivät yksin neuvottelemaan tavarantoimittajien, kuten Olvin kanssa, vielä paremmat ehdot.

1990-luvun lopulla Citymarket-ketjulle oman asiakaskunnan tunteminen tuli yhä kriittisemmäksi taloudelliseen menestykseen vaikuttaneeksi tekijäksi. Ketjuvalikoima pyrittiinkin rakentamaan ketjun asiakaskohderyhmän tarpeiden pohjalta siten, että keskeisimmät asiakaslupaukset tulisivat täytetyiksi.

Kuluttajälähtöisesti toimiminen oli tosin vaikeaa, koska kuluttajien tarpeiden ennakointi koettiin yhä vaikeammaksi. Yleisesti ottaen K-ryhmässä katsottiin, että kuluttajakäyttäytymisen ja kulutustottumusten muutoksissa korostuivat yksilöllisyys, mukavuudenhalu, vaivattomuus, laadun merkityksen kasvaminen sekä erilaistuminen. Ymmärtääkseen paremmin asiakaskohderyhmäänsä, ketju kehitti voimakkaasti omaa tiedonhankintaansa. Ketju hyödynsikin ketjuvalikoimapäätöksissään yhä enemmän kauppaakohtaista ja ketjutasoista tietovarantoaan. Mitronen (2002, 204) tosin toteaa, että nämä tiedot perustuivat kuitenkin saavutetun tuloksen ja historian ”peruutuspeilin” tarkasteluun ja tulevaisuuden menestyksen tarkastelu jäi useimmiten vähemmälle (ks. menekkitietoon perustuvan päätöksenteon kritiikistä esim. Lowson ym. 1999, 71–73).

Ketjun epätietoisuus kuluttajamarkkinoista johti myös siihen, että Olvin kanssa tehtävät ns. vuosi- tai runkosopimukset liittyen ketjuvalikoimiin muodostuivat lopulta vähemmän muodollisiksi. Ketjulle olikin tärkeää, että valikoimia pystyttiin vuoden aikana tarvittaessa sopeuttamaan asiakaskohderyhmän tarpeita vastaaviksi.

Kilpailutilanteen koettiin kiristyneen merkittävästi 1990-luvun loppua kohden. Kilpailun katsottiin tapahtuvan 1990-luvun lopulla yhä voimakkaammin ketjujen välillä. Kilpailu siirtyikin paikallis- ja kauppiastasolta valtakunnalliseksi ketjujen väliseksi kilpailuksi.

Ketjujen välisen kilpailun katsottiin asettavan paineita ketjun toiminnan parantamiseksi. Tämä näkyi erityisesti Citymarket-ketjussa ketjubrandin entistä määrätietoisempänä rakentamisena. (vrt. Kilpailuvirasto 1998a.)

Kilpailua lisäsi myös se, että osa elintarvikkeiden ja muiden päivittäistavarakaupoissa myytävien tuotteiden myynnistä siirtyi huoltoasemille ja kioskeille. On tosin huomattava, että Citymarket-keijun asiakaskohderyhmänä olivat lapsiperheet, ja siten huoltoasemat ja kioskit eivät olleet Citymarket-keijun kannalta merkittävä kilpailullinen uhka. Citymarket-keijun pääkilpailijoita olivat saman kokoluokan keijut.

K-ryhmän aseman katsottiin heikentyneen 1990-luvun loppua kohden. Mitronen (2002, 337) toteaa, että K-ryhmässä oli vielä 1990-luvun alussa jatkuvan menestyksen tuoma ylivoimaisuuden tunne. Muutostarvetta K-ryhmän uudelleen organisointiin ei tuolloin vielä nähty. Vasta 1990-luvun puolivälin alettiin reagoida kilpailuympäristön muutoksiin käynnistämällä oma keijutoimintauudistus.

”Ketjuttamisella vastattiin kilpailuympäristön muutoksiin.” (Citymarket-keijun edustaja)

Mitrosen (2002, 341) mukaan K-ryhmässä vuonna 1995 aloitettu keijuuudistus ei kuitenkaan toteutunut odotetulla tavalla, koska kauppiaille ei ollut todellista uudistushalua. Tämän epäonnistuneen keijuuudistuksen myötä markkinaosuuksia menetettiin edelleen 1990-luvun loppua kohden, ja tämä pakottikin K-ryhmän uudistamaan olemassa olevaa horisontaalista keijutoimintamallia. Vuoden 2001 alussa K-ryhmässä siirryttiinkin vertikaaliseen keijutoimintamalliin, jossa päätöksenteko keskitettiin keijukohtaisissa asioissa kokonaan Kescoon. Vertikaalisessa keijutoimintamallissa keijujohtokunnalla ei ollut siis enää päätösvaltaa, eikä se ottanut kantaa yksittäisiin valikoima-, hinnoittelu-, ostopaikka- tai markkinointipäätöksiin. (Mitronen 2002, 425–428.)

6.2.2.2.2 Vaihiantaan liittyvien päätösten tekemiseen käytettävissä oleva aika

Vaihiantaan liittyvät päätökset tapahtuivat 1990-luvun loppupuolella sekä paikallistasolla että keskusliiketasolla. Osa tavarantoimittajien kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista tapahtui yhä painokkaammin keskusliiketasolla. Itsenäisten kauppiaiden näkökulmasta keskusliiketasolla tapahtuvaa päätöksentekoa pidettiin enemmän tai vähemmän byrokraattisena (Mitronen 2002, 213). Olikin selvää, että valikoimatyöryhmän ja keijuyksikön päättäessä koko keijua koskevista asioista päätöksenteko kangistui.

Citymarket-keijussa tapahtuneesta keijuumuutumiskehityksestä huolimatta kauppias oli edelleen itsenäinen yrittäjä, joka vastasi oman kauppansa tuloksesta. Kauppiat päättivätkin asioista omalta osaltaan itseohjautuvasti ja tekivät muutokset itselleen sopivalla tavalla.

6.2.2.2.3 Riippuvuus vaihdannan toisesta osapuolesta

Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995 näkyi tuontimahdollisuuksien lisääntymisenä. Ulkomaankaupan vapautuminen vuoden 1995 jälkeen ei kuitenkaan näkynyt oluen tuonnissa (pl. yksityinen maahantuonti). Tuonnin suurimpia esteitä oli pullojen kierrätysjärjestelmä, joka osaltaan nosti kierrätykseen sopimattomien tuotteiden osalta oluen vähittäishintaa (Volk ym. 2000, 49). Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että Euroopan Unionin myötä tapahtunut kaupan vapautuminen ei johtanut panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden osalta Citymarket-ketjussa merkittäviin ostokäyttäytymisen muutoksiin.

Panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden toimittajien katsottiin pysyneen käytännöllisesti katsoen samoina koko 1990-luvun ajan. Tätä ei juurikaan koettu ongelmalliseksi, koska kuluttajien katsottiin suosivan kotimaisia panimoita ja niiden valmistamia tuotteita. Ulkomaalaiset oluet lähinnä täydensivät kauppiaan kokonaisvalikoimaa ja lisäsivät kaupan palvelutasoa ja loivat mielikuvaa.

Valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan valittavan tavarantoimittajan osuus oli lähtökohtaisesti merkittävä ketjuun kuuluvan kauppiaan kokonaisliiketoiminnassa. Olvin rooli kasvoikin Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden tullessa osaksi Citymarket-ketjun ketjuvalikoimaa. Kilpaileviin panimoiden nähden Olvi oli tosin edelleen kolmostavarantoimittajan asemassa. Olvin rooli kuitenkin vaihteli tuoteryhmittäin.

Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmän rooli muuttui 1990-luvun loppua kohden. Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmä oli muiden tuoteryhmien tavoin keino rakentaa ketjubrandia. Citymarket-ketjussa katsottiin, että ainoastaan vahvalla ketjubrandilla saavutettaisiin riittävää kilpailuetua kilpaileviin ketjuihin nähden. Ketjubrandin luominen perustui ketjun asiakaslupauksille.

”No mihin tällä perimmälti tähdätään. Tällä tähdätään näitä liiketyyppejä selkeyttämällä ja niitten vahvuudet tarkasti määrittelemällä asiakkaitten näkökulmasta, niin tietenkin tähdätään siihen, että asiat saatetaan hyvään kuntoon kaupoissa myöskin käytännössä, niin että päästäs rakentamaan tällaista brandia sellaisiin asioihin liittyen, jotka ovat tosiasioita kaupassa ja vahvistamaan asiakastytyvää ja sitä kautta ketjun kilpailuetua. Se on varmaan ketjutoiminnan yleinen, aivan keskeinen lähtökohta.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Valtakunnallinen ja yhdenmukainen ketjuvalikoima oli hyvin kriittinen tekijä ketjubrandin rakentamisessa (Mitronen 2002, 23). Tämän lisäksi vaadittiin keskitetysti toteutettua ketjumarkkinointia. Markkinointitoimenpiteet sisälsivät muun muassa markkinointiohjelmien suunnittelua ja toteuttamista, myymälämainontaa, mediasuunnittelua ja Plussakanta-asiakasmarkkinointia.

Markkinointitoimenpiteistä kriittiseksi muodostui juomaosastojen rakentaminen. 1990-luvun lopulla ketjuyksikkö ottikin vastuulleen olennaisilta osin myymälän sisäisen saatavuuden organisoimisen.

Ketjuyksikön näkökulmasta oli ensisijaisen tärkeää, että jokainen ketjuun kuuluva kauppias sitoutui toteuttamaan yhdessä sovittuja asioita sovittulla tavalla. Ketjuyksikön päätösten toteutuminen paikallistasolla edellyttikin ketjuun kuuluville kauppiaille asetettavaa ketjukuria. Tämä ketjukuri oli kuitenkin Citymarket-ketjussa hyvin löyhä.

”Ketjukuria tää merkkää siinä mielessä, että jossei se hylly toteudu niiden hyllykuvien mukaisesti ja voisko sanoa, että ketjukuri on yhtäkuin hyllykuri, niin vaan sitä kautta tää on mahdollista toteuttaa tää tuoteryhmähallinta. [...] Tää ei oo kuitenkaan sellaista negatiivista ketjukuria, että pakotetaan johonkin vaan sellaista positiivista kuria, että hoitamalla ne hyllyt oikealla tavalla tää homma saadaan toimimaan. [...] Että jos se hylly, myymäläesillepano ei toimi, niin ei sit tää tavararyhmähallintakaan voi toimia. Ja tämmöinen tietynlainen positiivinen kurinalaisuus on tässä välttämätöntä, että ne hyllyt ja myymälä pysyy sellaisessa järjestyksessä kun määrittelyt on tehty ja hyllykuvat tuotettu. Jos se ei mene läpi sinne kauppaan asti, niin tää homma ei voi toimia.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Juomaosastojen rakentaminen perustui tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätöksille. Citymarket-ketjussa tuoteryhmähallintatyöskentely aloitettiin vuonna 1998. Tuoteryhmähallinta piti sisällään tuoteryhmien tavoiteasetannan, valikoimien hallinnan, mallistosuunnittelun, hinnoittelun ja tilanhallinnan (Mitronen 2002, 208).

”Me Citymarket-ketjuissa aloitimme tavararyhmähallintatyöskentelyn vuonna 1998. Eli aikaisemmin meillä ei ollut ketjutasolla tämmöistä työskentelyä, joka tarkoittaa tällaista syvällisempää kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämistä, ostopäätösten tekemistä myymälässä, tavaroiden ryhmittelyä ja tilanjakoa asiakkaiden ostopäätöksen helpouteen liittyen ja myöskin menekin ja tuottonäkökohtien mukaan ja myöskin tarkoittaa nopeampia läpimenoaikoja ja tätä tehokkuutta, niin tämmöinen työskentely aloitettiin vuonna 1998 Citymarket-ketjuissa.” (Citymarket-ketjun edustaja)

Tuoteryhmähallinnan avulla pyrittiin siis ketjukonseptin mukaiseen ja asiakkaiden tarpeita vastaaviin valikoima- ja hyllyesittelypäätöksiin (tilanhallintaan). Tavoitteena oli, että kuluttajia kiinnostavat tuotteet sijoitettaisiin juomaosastolla siten, että niiden löytäminen olisi kuluttajan kannalta vaivatonta. Tuoteryhmähallinnan kautta pyrittiinkin vastaamaan entistä paremmin ketjun asiakaskohderyhmän tarpeisiin ja siten lisäämään ostouskollisuutta.

Tavarantoimittajien rooli oli merkittävä 1990-luvun loppupuolella toteutetuissa tuoteryhmähallintapiloteissa. Tavarantoimittajat toivat pääasiassa informaatiota omasta tuoteryhmästään. Myös hyllykuvat piirrettiin tavarantoimittajille. Tavarantoimittajat tekivät hyllykuvia kauppaakohtaisesti peruslinjausten mukaisesti. Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmässä Coca-Cola piirsi virvoitusjuomapuolen ja Hartwall alkoholipuolen. Hyllykuvat tulivat aina tarkistettavaksi ketjuyksikköön ennen niiden toteuttamista.

Ketjuyksikön näkökulmasta Olvin rooli oli kaiken kaikkiaan pieni Citymarket-ketjussa toteutetuissa tuoteryhmähallintapiloteissa. Oma tuoteryhmähallintapilotti Citymarket-ketjulla ei ollut Olvin kanssa. Ensimmäinen panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmään liittyvä pilotti toteutettiin Hartwallin kanssa. Lähtökohtaisesti ketjuyksikkö valitsikin ao. tuoteryhmästä aina omasta mielestään kykenevimmän tavarantoimittajan yhteistyökumppanikseen (vrt. Levy & Weitz 1997, 341; Vollman & Gordon 1998, 686). Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tuoteryhmähallintatyöskentelyyn siirtyminen lisäsi Citymarket-ketjun riippuvuutta tavarantoimittajista ja näiden tarjoamasta tiedosta, osaamisesta ja ideoista.

6.2.2.3 Luottamus keinona suojautua vaihdannan tuloksiin liittyvältä riskiltä korkean epävarmuuden vallitessa?

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oletetaan, että kriittiseksi tulkitun tapahtuman laukaisema muutosvaikutus koetussa epävarmuuden tasossa johtaa muutoksiin myös vaihdannan ohjauksessa. Mikäli epävarmuus vaihdannan tuloksista kasvaa, vaihdannan ohjaus vaikeutuu huomattavasti. Kaksi perusvaihtoehtoa vaihdannan ohjaamiseksi korkean epävarmuuden vallitessa ovat yksityiskohtaiset ja kattavat sopimukset tai vähemmän muodolliset yhteistyösopimukset (ks. esim. Heide 1994, 81). Ring ja Van de Ven (1992, 489) katsovat, että sopimusmuodon valinta on riippuvainen olemassa olevasta luottamuksen tasosta. Mikäli osapuolten välinen luottamuksen taso on korkea, osapuolten voidaan olettaa ohjaavan vaihdantaa yhteistyösopimuksin (Dyer & Singh 1998, 669). Yhteistyösopimus on vähemmän muodollinen sopimus, jossa painotetaan sopimustekstin ja laillisten seikkojen sijaan luottamusta ja vastavuoroisuuden normia. Luottamus mahdollistaa sen, että vaihdantaa voidaan ohjata joustavasti ilman kirjoitettuja sopimuksia. Uskomus toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen mahdollistaa myös sen, että vaihdannan valvontaa voidaan hellittää. Mikäli osapuolten välinen luottamuksen taso ei ole riittävän korkea, osapuolet hakevat turvaa kattavista ja yksityiskohtaisista sopimuksista. Muodolliset sopimukset ovat formaaleja ja laillisia seikkoja painottavia sopimuksia.

Olemassa oleva luottamuksen taso ilmentää osapuolten kokemuksia itse suhteesta (esim. Doney & Cannon 1997, 36–37; Selnes 1998, 309–311). Luottamus syntyykin sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä yhteisesti jaetuista kokemuksista. 1990-luvun alkupuolella vallinnutta Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välistä vaihdantasuhdetta kuvattiin toistuviin sopimuksiin perustavaksi suhdetyypiksi, jossa tosin painottuivat markkinajärjestelmän mukaiset normit.

Osapuolten kokema vaihdantaan liittyvä epävarmuuden taso oli alhainen ja luottamuksen taso korkea. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmalliin perustuen voidaan olettaa, että epävarmuuden tason kasvaessa Olvi ja Citymarket-ketju hyödyntävät olemassa olevaa luottamustaan ja koordinoivat vaihdantaa yhteistyösopimuksin.

6.2.3 Toimintaa ohjanneet normit

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että 1990-luvun loppupuolella niin Olvin kuin Citymarket-ketjun näkökulmasta tarkasteltuna keskinäisen vaihdannan onnistuminen oli yhä tärkeämpää organisaation oman elinkykyisyyden ja kasvun kannalta. Olvin näkökulmasta tuotteiden saatavuuden organisoimisesta Citymarket-ketjuun kuuluvien kauppojen sisällä tulikin 1990-luvun loppupuolella hyvin tärkeä kuluttajan ostopäätökseen vaikuttanut tekijä. Samanaikaisesti tapahtunut etäännyminen paikallistasolta kuitenkin lisäsi Olvin epätietoisuutta siitä, miten kuluttaja lopulta kohtasi sen valmistamat tuotteet myymälän sisällä. 1990-luvun lopulla Citymarket-ketjun tavarantoimittajille asettama vaatimustaso puolestaan kasvoi huomattavasti. 1990-luvun lopulla Citymarket-ketju kiinnostuikin Olvin laaja-alaisemmasta kyvykkyysvalikoimasta, kuten osaamisesta, ideoista ja informaatiosta liittyen tuoteryhmähallintaan.

Molempien osapuolten näkökulmista tarkasteltuna vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus kasvoi 1990-luvun alkupuoleen verrattuna. Vaihdannan tuloksiin kiinnittyvän riskin realisoitumisen todennäköisyyden luotettava arviointi olikin yhä vaikeampaa. 1990-luvun lopulla päätökset jouduttiin tekemään yhä enemmän ”aidon” epävarmuuden vallitessa. Vaikka osapuolet kehittivät tiedonhankintaansa voimakkaasti, niin epätietoisuus vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä kasvoi. Erityisesti epätietoisuus tuotteiden loppukysynnästä (kuluttajien ostohaluista ja -tavoista) oli molempien osapuolten näkökulmista katsottuna merkittävä epävarmuutta aiheuttanut tekijä (vrt. Lawson ym. 1999, 72–73; Wycherley 2002, 684).

Epävarmuuden tasoa lisäsi myös se, että vaihdannalle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen koettiin olevan yhä enemmän kiinni vaihdannan toisesta osapuolesta ja siitä, miten vastapuoli suoriutuu sille kuuluvasta tehtävästä (vrt. Anderson & Narus 1990, 42; Iyer & Villas-Boas 2003, 82). Olvin valmistamien panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupallinen menestys ja siten Olvin koko liiketoiminnan taloudellinen menestys olikin 1990-luvun loppupuolella yhä enemmän riippuvainen,

- ketjuvalikoimapäätöksistä eli siitä, minkälaiseksi Olvin valmistamien tuotteiden osuus ketjun valtakunnallisessa ketjuvalikoimassa muodostui
- hyllyesittelypäätöksistä eli siitä, miten myymälän sisäinen saatavuus organisoitiin.

Citymarket-ketjun menestyminen oli 1990-luvun loppupuolella puolestaan riippuvainen siitä, kykenivätkö tavarantoimittajat, kuten Olvi

- valmistamaan ketjun asiakaskohderyhmää houkuttelevia, ostouskollisuutta lisääviä ja ketjun kauppojen yhteistä imagoa vahvistavia tuotteita
- toimittamaan tuotteita varmasti ja nopeilla toimituksilla valtakunnallisesti
- tukemaan ketjua sen markkinointitoimenpiteissä.

Ketju halusikin selvästi erilaistua kuluttajien silmissä yhä enemmän monipuolisten, kuluttajien tarpeisiin oikealla tavalla vastaavien valikoimien suhteen. Olvin keskeisin ja kriittisin tehtävä oli siten Citymarket-ketjun näkökulmasta kuluttajia kiinnostavien merkkituotteiden rakentaminen. Citymarket-ketjun menestyksen kannalta oli ensisijaisen tärkeää onnistua vahvan Citymarket-ketjun ketjubrandin rakentamisessa. Ketjubrandin rakentamisessa keskeisen keino oli ketjun valtakunnallinen ketjuvalikoima ja sen määrittäminen, hinnoista sopiminen ja markkinointi.

Vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden kasvu näkyi Olvin ja Citymarket-ketjun välisessä vaihdantasuhteessa lisääntyneenä tarpeena yhteensovittaa osapuolten toimintoja. Olvin ja Citymarket-ketjun väliseen *vaihdantaan vaikuttavia normeja* olivat 1990-luvun loppupuolella

- kuluttajalähtöisyys
- yhteistoiminta.

Nämä normit tulevat hyvin lähelle Brown ym. (2000, 54) tunnistamia normeja, jotka vähentävät oman edun tavoittelua ja koettua riskiä markkinointikanavassa. Oman edun tavoittelua vähentäviä normeja ovat Brownin ym. (2000, 54) mukaan roolien eheys ja yhdensuuntaisuus ja harmoninen ongelmien ratkaiseminen. Olvin ja Citymarket-ketjun väliseen vaihdantaan vaikuttavissa normeissa näkyvät myös Mannermaan (1980, 159) esittämät imustrategia ja työntöstrategia. Yhtäältä markkinointikanavan jäsenet pyrkivät luomaan omilla toimenpiteillään kysyntää kuluttajaportaassa ja toisaalta samanaikaisesti pyritään kehittämään keskinäistä yhteistyötä tuotteiden työntämiseksi markkinoille. Corstjens ja Corstjens (1995, 37) puolestaan esittävät, että markkinointikanavassa kanavan jäsenet taistelevat samanaikaisesti asemasta kuluttajan mielessä (mindspace) ja asemasta

hyllytilasta (shelfspace). Kuluttajalähtöinen markkinointiviestintä lisää Corstjensin ja Corstjensin (1995, 38–40) mukaan osuutta kuluttajien mielessä, kun taas kanavan jäsenten keskinäinen yhteistyö luo perustan hyllytilan jakamiselle kuluttajien tarpeita vastaavalla tavalla. Asema kuluttajan mielessä ja toisaalta asema hyllytilassa vaikuttavat voimakkaasti toinen toisiinsa; tuote, joka on kuluttajia kiinnostava, saa hyllytilaa, ja hyllytila puolestaan lisää kuluttajien kiinnostusta tuotetta kohtaan (Corstjens & Corstjens 1995, 39).

6.2.3.1 Kuluttajalähtöisyys

1990-luvun lopulla kuluttajalähtöisyys katsottiin sekä Olvin että Citymarket-ketjun näkökulmasta keskeisimmäksi toimintaa ohjanneeksi normiksi. Molemmat osapuolet pyrkivät omilla toimenpiteillään luomaan kuluttajaimua. Olvin tavoitteena oli luoda kysyntää tuotteilleen, kun taas Citymarket-ketjun tavoitteena oli houkutella kuluttajat ostoksille ketjuun kuuluviin kaappoihin.

Kuluttajaimun rakentaminen perustui Olvin näkökulmasta vahvoille merkkituotteille ja aktiiviselle merkkitavaramainonnalle sekä uutuustuotelanseerauksille. Kuluttajia kiinnostavat merkkituotteet ja merkkitavaramainonta olivatkin Olvin keskeisimmät keinot vaikuttaa Citymarket-ketjun ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätöksiin (vrt. esim. Hughes 1996; Ogbonna & Wilkinson 1998; Kahn & McAlister 1997). Mitä enemmän Olvin tuotteilla oli kuluttajaimua, sitä paremmat neuvotteluasemat Olvilla oli suhteessa Citymarket-ketjuun.

”Silloin 1990-luvun alussa ei välitetty juurikaan kuluttajista ja heidän tarpeistaan. Markkinoille tuotiin uusia makuja ja pullokojoja kuluttajilta mitään kysymättä. Tänä päivänä toimitaan kuluttajien ehdoilla. Kilpailukyky perustuu siihen, miten hyvin me pystytään vastaamaan kuluttajien tarpeisiin.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Citymarket-ketju rakensi määrätietoisesti omaa ketjukonseptiaan vastaamaan valitun asiakaskohderyhmän tarpeisiin. Ketjukonseptin perustana olivat ketjun asiakaslupaukset; laajat valikoimat ja edullinen hintataso. Ketjukonseptia rakennettiin ketjun valtakunnallisen ketjuvalikoiman kautta ja ketjun yhteisillä markkinointitoimenpiteillä.

Kohdekuluttajien tarpeiden ymmärtäminen koettiin 1990-luvun lopulla yhä kriittisemmäksi tekijäksi taloudellisen menestyksen tavoittelussa (vrt. Silvennoinen ym. 1998, 93). Kuluttajien tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ennakointi ja tarpeisiin vastaaminen oli kuitenkin yhä vaikeampaa. Epätietoisuus kuluttajista kasvoi merkittävästi. Tähän epätietoisuuteen Olvi ja Citymarket-ketju reagoivat kehittämällä voimakkaasti tiedonhankintatapojaan päätöksentekonsa tueksi. Tutkimustulokset vahvistavatkin Achrolin ym. (1983, 64) näkemystä siitä, että loppukysyntään liittyvän epävarmuuden

lisääntyessä markkinointikanavan jäsenet kehittävät tiedonhankinta- ja analysointitapojaan (vrt. Boyd & Fulk 1996, 14). Erityisesti Citymarket-ketjulla oli käytössään laaja-alainen kauppakohtainen ja ketjutasoinen tietovaranto, jonka avulla valikoimat pyrittiin rakentamaan kysyntää vastaavasti. Ongelmana menekkitietoon perustuvassa päätöksenteossa oli tosin se, että päätökset perustuivat ostohistoriaan ja tulevaisuus ja kuluttajien tiedostamattomat tarpeet jäivät huomiotta.

Sekä Olvi että Citymarket-ketju turvautuivat päätöksenteossaan myös ulkopuolisten markkinatutkimuslaitosten keräämään tietoon, kuten A.C. Nielsenin raportoimiin ostotutkimuksiin sekä vuosittain julkaistaviin myynti- ja markkinaosuustilastoihin. Tietoa markkinoista laaja-alaisemmin, kuten tulevaisuuden markkinatrendeistä, kerättiin myös käymällä alan messuilla, seminaareissa tms. sekä seuraamalla kilpailijoiden toimenpiteitä niin kotimaassa kuin ulkomailla.

Perusjako tiedonkeruussa oli se, että Citymarket-ketju keräsi tietoa kaupan ja kuluttajan välisestä suhteesta, kun taas tavarantoimittajat, kuten Olvi, keräsivät tietoa tuotteen ja kuluttajan välisestä suhteesta (vrt. ECR-Finland 2000, 111). Kummallakaan osapuolella ei siten ollut kaikkea tietoa ja asiantuntemusta kuluttajista, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestään. Osapuolilla olikin toisiaan täydentävää informaatiota. Yhtäältä Olvi tarvitsi ketjun menekkitietoa uusien tuotteiden, pakkauskokojen ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa ja kuluttajatrendien havainnoimisessa ja toisaalta ketju tarvitsi päätöksentekonsa tueksi Olvin hallussa olevaa tietoa panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmästä ja sen yleisistä kehitystrendeistä. Citymarket-ketjussa tosin painotetaan, että tavarantoimittajilta saatava tieto oli lähtökohtaisesti sekundaarista tietoa.

6.2.3.2 Yhteistoiminta

Mannermaan (1980, 42) mukaan markkinointikanavassa yritykset voivat päästä yhteistoiminnan avulla parempaan taloudelliseen tulokseen (ks. myös Duke 1998, 93; Home 1995, 50). Tämä tutkimus tukee tätä väitettä.

Yhteistoiminnan kautta Olvin mahdollisuudet vaikuttaa Citymarket-ketjun valikoimapäätöksiin ja hyllyesittelypäätöksiin parantuivat. Yhteistoiminnan avulla kyettiin ainakin jossain määrin varmistamaan se, että Olvin valmistamat panimo- ja virvoitusjuomatuotteet sekä kuluttaja todella kohtaavat toisensa myymälän sisällä, eli syntyy ostotilaisuuksia. Yhteistoiminta nähtiin Olvissa vastavuoroisena tavoitteiden yhteensovittamisena eli toimintana, jossa luovuttiin perinteisestä hintaan ja markkinointituen käyttöön perustuneesta kaupankäynnistä ja siirryttiin kohti vastapuolen liiketoiminnan, tavoitteiden ja

päämäärien syvällisempää ymmärtämistä tavoitteena molempien osapuolten kannattavuuden ja elinkykyisyyden parantaminen. (vrt. esim. Keysuk 1999, 221.)

Keskeisin keino vaikuttaa valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön päätöksiin olivat hyvin kiertävät merkkituotteet. Tämän lisäksi oli tärkeää tarjota oikeita tuoteratkaisuja sekä pakkauskokoja ketjun asiakaskohderyhmän tarpeisiin. Pitkän tähtäyksen suunnittelu oli osa valikoimatyöryhmän kanssa käytäviä neuvotteluja. Olvi kertoi valikoimatyöryhmälle vuoden aikana toteutettavista kampanjoista ja markkinointitoimenpiteistä sekä uutuustuotelanseerauksista. Tärkeää oli myös se, että tuotetäydennys paikallistasolla tapahtui ongelmitta. Tuotanto- ja jakelukapasiteetin oli oltava myös riittävän suuri tyydyttämään valtakunnallisen kysynnän. Hinnoista neuvottelemineen oli edelleen tärkeä osa sopimusneuvotteluja mutta ei enää hallitseva. Tuotteiden hinnoittelussa siirryttiin myös nettohinnoitteluun. Ketjuyksikön kanssa markkinointitoimenpiteitä puolestaan yritettiin niveltää paremmin toisiinsa. Markkinointiyhteistyötä lähestyttiin ketjun lähtökohdista. Olvi tarjosi ketjulle muun muassa ketjumarkkinointitukea, jolla se auttoi ketjua tuotteidensa markkinoimisessa kuluttajille.

Citymarket-ketjulle yhteistoiminta panimoiden kanssa oli myös hyvin tärkeää. Kuluttajien tarpeisiin vastaaminen edellytti yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa (vrt. Wycherley 2002, 684–685; Corstjens & Corstjens 1995, 285–286). Tavarantoimittajilla oli usein kriittistä informaatiota omasta tuoteryhmästään, osaamista ja ideoita tuoteryhmähallinnan toteuttamisessa. Yhteistoiminnan kautta Citymarket-ketju pääsi käsiksi Olvin hallitsemaan tietoon, ideoihin ja osaamiseen. Citymarket-ketjussa katsottiin, että tavarantoimittajat, kuten Olvi, olivat ketjun näkökulmasta partnereita, jotka toivat mukanaan paljon osaamista ja informaatiota ketjun päätöksenteon tueksi. Kaupankäynnin katsottiinkin perustuvan yhä enemmän kumppanuuteen (vrt. ECR-Finland 2000, 92).

”Tavarantoimittajien rooli on muuttunut nyt enemmän tämmöiseksi markkinointiyhteistyön, partnershipin suuntaan. [...] Tänä päivänä me tehdään tavarantoimittajien kanssa hyvää yhteistyötä, mutta sanoisko ketjun johdolla.”
(Citymarket-ketjun edustaja)

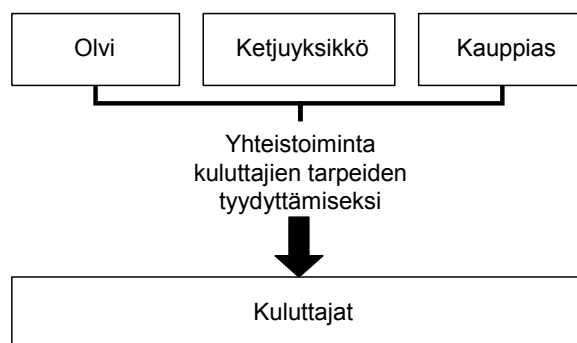
Yleisesti ottaen niin valikoimatyöryhmän kuin ketjuyksikön päätöksenteko oli hyvin harkittua ja ammattimaista. Ketjuvalikoimapäätökset olivat luonteeltaan strategisia ja ketjun menestyksen kannalta elintärkeitä.

Ketjuvalikoimapäätökset perustuivat pitkälti ketjun keräämään kauppakohtaiseen ja ketjutasoiseen tietovarantoon. Kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi jouduttiin kuitenkin käyttämään erilaisia tietolähteitä. Menekkitiedon lisäksi tarvittiin tavarantoimittajien halussa olevaa tietoa. Siten ketjuvalikoimapäätökset olivat olennaisilta osin ketjun ja tavarantoimittajan yhteistyötä (vrt. Araujo & Mouzas 1998, 226). Ketjuyksikkö puolestaan

työskenteli tiiviissä yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa organisoidessaan myymälän sisäistä saatavuutta ketjuun kuuluvissa kaupoissa. Ketjuyksikkö neuvottelikin tavarantoimittajien kanssa tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätöksistä. Ketjuyksikkö odotti tavarantoimittajilta hyviä ideoita ja osaamista siitä, miten ketjun juomaosastoja voitaisiin kehittää vastamaan yhä paremmin kuluttajien tarpeisiin.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset viittaavat siihen, että Olvin ja Citymarket-ketjun välisessä suhteessa tapahtui Homeen (1995, 50) kuvaama jakelukulttuurin muutos, jolla hän tarkoittaa siirtymistä teollisuuden työntömallista kohti vähittäiskaupan imumallia (ks. jakelukulttuurin muutoksesta myös Duke 1998, 93; Lindblom & Tikkanen 2002, 164–167). Olvin ja Citymarket-ketjun välinen suhde näyttäisi siten muuttuneen tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallin mukaisesti toistuvista sopimuksista kohti yhteistyösopimusten mukaista vaihdannan ohjaamista. Osapuolten sopimukset liittyen valikoimiin ja hyllyesittelyihin muodostuivatkin epävarmuuden kasvaessa vähemmän muodollisiksi. Erityisesti ketjulle oli tärkeää, että valikoimia pystyttiin vuoden aikana tarvittaessa sopeuttamaan asiakaskohderyhmän tarpeita vastaaviksi.

1990-luvun lopulla Olvin ja Citymarket-ketjun yhteisenä tavoitteena oli osaamisen ja tiedon siirtäminen luotettavasti osapuolelta toiselle. 1990-luvun lopulla Olvi ja Citymarket-ketju pyrkivätkin voimavarojensa yhdistämiseen (ks. kuvio 20). Osapuolet eivät toimineet enää toisistaan irrallaan vastaten vain niille kuuluvista tehtävistä, vaan pyrkivät yhdistämään voimavaransa kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi (vrt. Brown ym. 2000, 54).



Kuvio 20 Voimavarojen yhdistäminen Olvin ja Citymarket-ketjun välillä 1990-luvun loppupuolella (vrt. Mannermaa 1980, 162)

Voimavarojen yhdistäminen tuli esille tuoteryhmähallinnan yhteydessä. Tuoteryhmähallinta oli aikaisempaa tiiviimpi ja keskinäiseen osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdantaan perustuva yhteistyömuoto, jonka avulla

osapuolet pyrkivät yhdessä ohjaamaan vaihdantaa tavoitteidensa ja päämääriensä saavuttamiseksi. Tutkimus tukeekin Araujon ja Mouzaksen (1998, 223–225) tutkimustuloksia, joiden mukaan tuoteryhmähallinta on eräänlainen sopeutustoimenpide tavarantoimittajan ja kaupan välillä ja jonka avulla osapuolet saavuttavat huomattavaa synergiaa (ks. Hogarth-Scott & Dapiran 1997, 310). Olvissa tosin katsotaan, että heidän roolinsa tuoteryhmähallintatyöskentelyssä oli ja tulee olemaan jatkossakin edelleen pieni. Painotus on selvästi kuluttajaimun aikaansaamisessa ja sen ylläpitämisessä. Olvin linja onkin selvästi luottaa omien merkkituotteidensa vetovoimaan.

”Olemme pieni peluri toimialallamme, joten emme pidä todennäköisenä mitään suuria Cat Man -projektien aloituksia lähitulevaisuudessa. Pikemminkin pyrimme löytämään oman olvimaisen sovelluksen ja tavan toteuttaa tuoteryhmähallintaa käytännössä.”
(Olvi Oyj:n edustaja)

Tämän tutkimuksen perusteella tuoteryhmähallinta voidaan määritellä juomaosaston rakentamiseksi tuoteryhmittäin siten, että tuotteiden kohtaamisjärjestys ja esillepanomäärä vastaisivat kyseisen kaupan asiakaskohderyhmän tarpeita parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tuoteryhmähallinnan edut olivat pääpiirteissään seuraavat (Araujo & Mouzas 1998, 220–221; Hogarth-Scott & Dapiran 1997, 314):

- Olville tuoteryhmähallinta antoi mahdollisuuden vaikuttaa ketjuun peruslinjauspäätöksiin tuotteiden kohtaamisjärjestyksestä ja esillepanomäärästä ketjuun kuuluvissa kaupoissa.
- Citymarket-ketjulle tuoteryhmähallinta oli työkalu rakentaa ketjun ulkoista kuvaa. Tuoteryhmähallinnan toteuttaminen edellytti keskitettyä, keskusliiketasolla tapahtuvaa pitkäjänteistä suunnittelua sekä tiivistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa.
- Citymarket-kauppiaalle tuoteryhmähallinnan avulla kyettiin luomaan kilpailukykyinen, kuluttajien tarpeita vastaava juomaosasto ja luomaan siten asiakasuskollisuutta.

6.2.3.3 Luottamus ja sen rooli

Luottamus oli erittäin tärkeä tekijä Olvin ja Citymarket-ketjun väliselle yhteistyölle. Olvi odotti Citymarket-ketjulta oikeudenmukaisia ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätöksiä. Oikeudenmukaisuudella tarkoitettiin sitä, että ketju tekisi ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätöksensä aidosti kuluttajien tarpeiden pohjalta ilman kilpailevien panimoiden manipulointia tai ilman, että ketju käyttäisi epäreilusti hyväksi omaa asemaansa markkinointikanavassa. Myös liiallista tukeutumista olemassa olevaan menekkitietoon ketjun tuli välttää. Usko siihen, että ketju teki päätöksensä

aidosti kuluttajälhtöisesti, lisäsi myös Olvin uskoa siihen, että se kykenisi saavuttamaan tulevaisuudessa myynnin kasvua ja vahvistamaan asemaansa markkinointikanavassa suhteessa kilpailijoihin. Tämän lisäksi Olvi odotti, että valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön päätökset toteutuisivat sovitulla tavalla myös paikallistasolla myymälän sisällä.

Citymarket-ketju puolestaan odotti Olvilta vahvaa ja jatkuvaa panostusta merkkituotteiden rakentamiseen ja uutuustuotteiden kehittelyyn. Luottamus siihen, että Olvi kykenisi aikaansaamaan ja ylläpitämään riittävää kuluttajaimua sekä valmistamaan ja toimittamaan tuotteita valtakunnallisesti, oli kriittistä valikoimatyöryhmän tehdessä valtakunnallisia ketjuvalikoimapäätöksiään. Tämän lisäksi ketju odotti, että Olvin tarjoama informaatio omasta tuoteryhmästään olisi luotettavaa ja vääristymätöntä. Ketju odotti myös, että Olvi hoitaisi velvollisuutensa myymälän sisällä luotettavasti, kuten tilaustoiminnan ja tuotteiden esillepanon.

Ilman uskomusta toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyvántahtoisuuteen Olvin ja Citymarket-ketjun välinen yhteistyö olisi kariutunut hyvin nopeasti (vrt. Hogarth-Scott & Dapiran 1997, 316–317; Selnes 1998, 317). Mikäli Olvi ei olisi voinut luottaa Citymarket-ketjun pyrkimyksiin toimia aidosti kuluttajälhtöisesti, yhteistyö ketjun kanssa olisi menettänyt merkityksensä. Mikäli ketju ei olisi puolestaan voinut luottaa Olvin toimitusvarmuuteen tai kykyyn luoda kysyntää kuluttajaportaassa, Olvin tuotteet tuskin olisivat olleet mukana ketjuvalikoimassa. Myös Doney ja Cannon (1997, 46) tunnistivat tutkimuksessaan, että luottamus on perusedellytys jakeluyrityksen ja tavarantoimittajan keskinäiselle yhteistyölle.

Tutkimus osoittaa kuitenkin sen, että olemassa olevaa luottamusta ei hyödynnetty epävarmuuden kasvaessa ainakaan samalla tavoin kuin tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa oli oletettu. Luottamus itsessään ei ollut riittävä keino suojautua vaihdantaan liittyvää riskiä vastaan korkean epävarmuuden vallitessa. (vrt. esim. Ilmonen 2000, 31–32; Mayer ym. 1995, 712; Seligman 2000, 48). Tämän tutkimuksen mukaan korkeakaan luottamuksen taso ei johtanut siihen, että vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden kasvaessa tiukat sopimusneuvottelut olisivat väistyneet tai vaihdannan valvontaa ei olisi tarvittu. Luottamuksen ohella tarvittiin edelleen sopimuksia, joissa oli kirjatut ja määritellyt toimintaperiaatteet. Tämän lisäksi epävarmuuden tason kasvaessa tarvittiin myös vaihdannan valvontaa ja tukeutumista olemassa olevaan menekkitietoon vastapuolen lupauksen ja sanojen sijaan, vaikka luottamuksen taso oli korkea.

Luottamukseen itsessään sisältyikin aina riski eli se, jota kohtaan osoitettiin luottamusta, saattoi kuitenkin aina pettää luottamuksen (vrt. Ilmonen 2000, 31–32; Toivonen 2000, 79). Tämä petetyksi tulemisen mahdollisuus saatettiin tosin kokea hyvin pieneksi, mutta se oli kuitenkin aina olemassa. Juuri tämä

petetyksi tulemisen mahdollisuus lisäsi tarvetta luottamusta konkreettisemmille suojautumiskeinoille. Toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen uskomisen ei riittänyt, mikäli vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus koettiin korkeaksi. Pelkistetysti: luottamus oli keino suojautua vaihdantaan liittyvää riskiä vastaan korkean epävarmuuden vallitessa, mutta ei sellaisenaan riittävä.

Olville olikin tärkeää varmistaa paikallistasolla se, että valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa sovitut asiat, kuten hyllykuvat, toteutuvat myymälän sisällä niin kuin oltiin yhdessä sovittu. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että koordinoimaton työnjako ketjuyksikön ja kauppiaan välillä lisäsi Olvin näkökulmasta mahdollisuutta sille, että vaihdanta epäonnistuu ja vaihdannalle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta. Olvissa katsotaankin, että sen oli tämän vuoksi edelleen toimittava paikallistasolla ja valvottava, että valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön päätökset toteutuvat myymälän sisällä niin kuin yhdessä oltiin sovittu.

”Eihän Keskon ketjuyksiköillä oo mitään ketjupoliisia, joka varmistaisi, että asiat toteutuu kaupassa sillä tavoin kuin me ollaan ketjuyksikön kanssa yhdessä sovittu. Tämän takia meidän on pakko toimia siellä paikallistasolla ja tarkistaa, että kauppiaat toimivat ketjuyksikön suunnitelmien mukaisesti.” (Olvi Oyj:n edustaja)

Samankaltaisiin tuloksiin on päässyt myös Heide (1994, 81), joka havaitsi, että markkinointikanavassa tyypillisesti yhdistetään sekä yhteistoiminta että eksplisiittinen vaihdannan valvonta (vrt. myös Dyer & Singh 1998, 671). Vaihdannan valvonta merkitsi puolestaan Olville vaihdannan organisoimisesta aiheutuvien kustannusten kasvamista.

Toisaalta Citymarket-ketjun valikoimatyöryhmä ei voinut luottaa vain tavarantoimittajien, kuten Olvin, käsityksiin tuotteidensa kysynnästä tulevaisuudessa tai lupaukseen siitä, että uutuustuotelanseeraus onnistuisi erinomaisesti. Valikoimatyöryhmä turvautuikin aina valikoimapäätöksissään myös olemassa olevaan menekkitietoon, vaikkakin se perustuisi historiaan. Tällä tavoin valikoimatyöryhmä pyrki välttämään virheiden tekemistä kriittisissä ketjupäätöksissään. Tämän lisäksi ketjuyksikkö halusi aina tarkistettavaksi panimoiden piirtämät koko ketjua koskevat hyllykuvat, vaikka panimot ohjeistettiinkin perusteellisesti ja peruslinjauksista oltiin yhdessä sovittu. Ketjuyksikössä painotettiinkin, että tavarantoimittajien kanssa tehtiin 1990-luvun lopulla hyvää yhteistyötä, mutta ketjuyksikön johdolla.

6.3 Tulkinta Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisestä vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista tapahtumista 1990-luvulla

6.3.1 Muutokset merkitysrakenteiden tasolla

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallinen keskeisin oletamus on, että toiminta vaihdantasuhteessa perustuu aina yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä kehittelemiin merkitysrakenteisiin. Merkitysrakenteet ovat se mekanismi, jonka kautta voidaan tehdä ymmärrettäväksi osapuolten käyttäytymisessä ilmenevät muutokset. Merkitysrakenteet ovat luonteeltaan pysyviä, mutta eivät muuttumattomia. (vrt. esim. Partanen 2001, 22–23.)

Tässä tutkimuksessa toimintaa ohjaavista merkitysrakenteista on erotettu kolme toisiinsa nivoutunutta rakennetta: arvot, normit ja todellisuuskäsitykset. Näiden kolmen toimintaa ohjaavan rakenteen keskinäinen suhde on esitetty tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa pelkistetysti siten, että todellisuuskäsitykset (uskomukset) ohjaavat normien muodostumista, jotka puolestaan määrittelevät hyväksyttävät keinot arvojen mukaisten päämäärien saavuttamiseksi. Taulukossa 14 kuvataan, miten toimintaa ohjanneet rakenteet ovat muuttuneet Olvin ja Citymarket-ketjun välisessä vaihdantasuhteessa 1990-luvun aikana.

Taulukko 14 Toimintaa ohjanneet merkitysrakenteet 1990-luvulla

	1990-luvun alkupuoli	1990-luvun loppupuoli
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taloudellinen menestys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taloudellinen menestys
Normit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinta ▪ Oman edun tavoittelu ▪ Alhainen yhteenkuuluvuus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuluttajalähtöisyys ▪ Yhteistoiminta
Todellisuus-käsitykset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaihdannan tuloksiin liittynyt epävarmuus alhainen ▪ Osapuolten keskinäinen luottamus korkea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaihdannan tuloksiin liittynyt epävarmuus korkea ▪ Luottamuksen hyödyntäminen vaihdannan ohjauksessa

Edellä on jo tarkasteltu tarkemmin näiden toimintaa ohjanneiden rakenteiden olemusta ja muutoksia Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisessä vaihdantasuhteessa 1990-luvun aikana. Seuraavaksi tehdään lyhyt yhteenvedonomainen tulkinta niin merkitysrakenteiden kuin toiminnan tasolla ilmenneistä muutoksista.

6.3.1.1 Toimintaa ohjanneet arvot

Arvot ovat toimintaa ohjaavia päämääriä. Arvot liittyvätkin valintojen seurauksiin (Panula 1999, 134). Taloudellisen menestyksen tavoittelu oletettiin tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa keskeisimmäksi organisaatioiden toimintaa ohjaavaksi arvopäämääräksi ja sitä ei kyseenalaistettu. Se hyväksyttiin sellaisenaan. (Hunt & Morgan 1995, 6; ks. myös Panula 1999, 87–88.)

Tutkimustulokset tukevat käsitystä siitä, että taloudellinen menestys on markkinointikanavassa toimivien yritysten toimintaa ohjaava lopullinen arvopäämäärä.

Organisaatiot tosin korostivat myös kuluttajalähtöisyyttä tai yhteistoimintaa keskeisinä toimintaansa ohjaavina arvoina, mutta tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että kuluttajalähtöisyys ja yhteistoiminta olivat kuitenkin lopulta vain keinoja taloudellisen menestyksen tavoittelussa eivätkä itse lopullisia arvopäämääriä. Vaihdamta orientoituu siis aina viime kädessä taloudellisen menestyksen mukaisesti. Kaikki muut ”arvot” lopulta tukevat ja täydentävät taloudellisen menestyksen tavoittelua.

Tutkimuksen perusteella voidaankin määritellä tavarantoimittajan ja jakeluyrityksen vaihdannalle asettamat päämäärät ja tavoitteet seuraavasti (vrt. myös Mannermaa 1980, 107):

- Tavarantoimittajan näkökulmasta jakeluyrityksen kanssa tapahtuvan vaihdannan tavoitteena on järjestää tuotteet kuluttajien saataville. Jakeluyrityksen perustehtävänä onkin vastata siitä, että kuluttajalle tulee tilaisuus ostaa tuotetta. Ellei ostotilaisuutta tule, tavarantoimittajan liiketoiminnan lopullinen arvopäämäärä, taloudellinen menestys ei voi tulla myöskään saavutetuksi.
- Jakeluyrityksen näkökulmasta tavarantoimittajan kanssa tapahtuvan vaihdannan tavoitteena on saada hankituksi joustavilla toimitusehdoilla sellaisia kuluttajia houkuttelevia ja jakeluyrityksen kilpailukykyä vahvistavia tuotteita, joiden myynti edistää jakeluyrityksen taloudellisen menestyksen tavoittelua.

Taloudellisen menestyksen tavoittelu näkyi osapuolten toiminnassa ja puheissa usealla eri tavalla. Olvissa painotettiin, että ainoastaan tehokas toiminta ja vankka talous takaisivat itsenäisen toiminnan jatkuvuuden. Tuottamalla voittoa Olvi katsoikin pystyvänsä täyttämään sitoumuksensa niin henkilökunnalle, omistajilleen kuin yhteiskunnalle.

K-ryhmässä puolestaan K-kauppiassäännöissä ja sittemmin K-kauppiassopimuksessa painotettiin kauppiaan toiminnan tuloksellisuutta ja kustannusten säästöön tähtäävää toimintaa. Keskon kulmakivinä puolestaan korostettiin hyvää rahoitusasemaa, riittävää omavaraisuusastetta ja osingonmaksukykyä.

Taloudellisen menestyksen tavoittelu näkyi myös siinä, että yhtäältä Olvissa panostettiin merkkituotteisiin ja uutuustuotekehittelyyn ja toisaalta Citymarket-ketjussa panostettiin yhä enemmän taloudellisia resursseja ketjukonseptien suunnitteluun ja ketjumarkkinointiin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Taloudellisen menestyksen tavoittelu yhdessä kilpailuympäristön muutosten kanssa pakottikin organisaatiot jatkuvasti kehittämään olemassa olevia, totunnaistuneitakin toimintatapojaan.

Taloudellisen menestyksen tavoittelussa ei kuitenkaan ollut kyse mistään äärimmäisyyksiin asti viedystä voiton maksimoinnista. Lähtökohtana oli se, että toiminnan oli oltava taloudellisesti kannattavaa. Taloudellisen menestyksen tavoittelu tuli konkreettisesti esille myös siinä, että vastapuolen suoritusta arvioitiin aina ensisijaisesti myynnin määrän perusteella. Vaihdannalle asetetut tavoitteet olivatkin selkeästi kovia menekkitavoitteita. Yhtäältä Olvi arvioi ketjuun kuuluvien kauppiaiden litramääräistä myyntiä ja toisaalta ketju arvioi Olvin tuotteiden myynnin määrää ja myynnistä aiheutuvia kustannuksia. Kannattamattomat tai huonosti kiertävät tuotteet tippuivat helposti pois ketjun valikoimista. Yhä enemmän osapuolet pyrkivät kehittämään myös mittareita kuluttajien tyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden selvittämiseksi.

Toimintaa ohjaavissa arvoissa tosin tapahtui muutos siinä mielessä, että vielä 1990-luvun alkupuolella osapuolten päähuomio oli selvästi oman kannattavuuden parantamisessa (esim. markkinointitukea keräämällä) ja kanavan sisäisen tulonjaon jakamisessa, kun taas 1990-luvun loppupuolella pyrittiin parantamaan koko kanavan kannattavuutta (vrt. Mannermaa 1980, 161).

6.3.1.2 Toimintaa ohjanneet normit

Merkitysrakenteista toimintaa lähimpänä ovat normit. Normit ovat osapuolten sisäistämiä käyttäytymissääntöjä, jotka osoittavat hyväksyttävät toimintatavat aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa.

1990-luvun alkupuolella toimintaa ohjaavina normeina olivat hinta, oman edun tavoittelu ja alhainen yhteenkuuluvuus. Vaihdata ohjautuikin 1990-

luvun alussa selvästi markkinalähtöisten normien mukaisesti, vaikka osapuolet olivat läheisessä kanssakäymisessä (vrt. toistuvat sopimukset).

1990-luvun loppupuolella toimintaan vaikuttavia normeja olivat kuluttajalähtöisyys ja yhteistoiminta. Kuluttajalähtöisyys nostettiin selvästi keskeisimmäksi toimintaa ohjaavaksi normiksi. Ainoastaan kuluttajien tarpeisiin oikein vastaamalla katsottiin pystyttävän luomaan kilpailuetua ja varmistamaan organisaation elinkykyisyys. Yhteistoiminta puolestaan ilmeni aikaisempaa laaja-alaisempana osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdantana. Yhteistoiminnan kautta osapuolet pääsivätkin käsiksi toistensa hallitsemiin kriittisiin resursseihin ja pystyivät vaikuttamaan ainakin jossain määrin toistensa päätöksiin.

Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallin mukaisesti voidaan siis todeta, että Olvi Oyj:n ja Citymarket-keijun välistä vaihdantaa ohjattiin 1990-luvun loppupuolella yhteistyösopimuksin. Tutkimustulokset vahvistavat osaltaan Homeen (1995, 50–52) näkemyksiä kotimaisen elintarviketeollisuuden ja kaupan välisen työnjaon muutoksista 1990-luvulla. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päässeet myös Collins ja Burt (1999), Duke (1998), Hogarth-Scott ja Dapiran (1997) ja Hughes (1996).

Eräs mielenkiintoinen toimintaa ohjaaviin normeihin kytkeytyvä muutos oli kauppiaan toimintaa ohjaavien kannustimien muuttuminen. 1990-luvun alussa Olvin näkökulmasta keskeisimmät yksittäisen kauppiaan toimintaa ohjaavat kannustimet olivat markkinointituki ja niin kutsuttu laatikkoraha. Markkinointituki antoi Olville mahdollisuuden ajaa suoraviivaisesti sen omia tavoitteita myymälän sisällä. 1990-luvun lopulla kauppiaille tarjottavan markkinointituen korvasi koko ketjulle maksettava ketjumarkkinointituki. Yleisesti ottaen Olvin näkökulmasta 1990-luvun loppupuolella positiivinen kannustin oli se, että Olvi kykeni rakentamaan kuluttajia kiinnostavia ja hyvin kiertäviä merkkituotteita ja tarjoamaan ketjulle omaa asiantuntemustaan esimerkiksi tuoteryhmähallintaan liittyvissä asioissa.

Yhteistoiminta ei kuitenkaan johtanut tutkimustulosten perusteella siihen, että vaihdannan valvontaa ja muodollisia sopimuksia tai selkeitä toimintaperiaatteita tarvittaisiin aikaisempaa vähemmän (vrt. Dyer & Singh 1998, 870). Tästä oli esimerkkinä Olvin valvonta paikallistasolla tai ketjun valikoimatyöryhmän tukeutuminen ketjuvalikoimapäätöksissään olemassa olevaan menekkitietoon. Luottamus ei poistanut myöskään hinnan merkitystä kaupankäynnistä. Hintaa oli edelleen keskeinen osapuolten valintoihin vaikuttava tekijä, mutta ei hallitseva (vrt. Doney & Cannon 1997, 46).

6.3.1.3 Toimintaa ohjanneet todellisuuskäsitykset

Todellisuuskäsityksistä on tarkasteltu osapuolten käsityksiä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ja osapuolten keskinäisestä luottamuksesta.

Tutkimustulosten mukaan Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välisen vaihdannan ohjaaminen 1990-luvun loppupuolella yhteistyösopimuksin on perusteltavissa sillä, että osapuolet pyrkivät tällä tavoin varmistamaan vaihdannalle asettamiensa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen tilanteessa, jossa vaihdannan tuloksiin liittyi korkea epävarmuus. Vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden kasvu 1990-luvun lopulla ikään kuin pakotti osapuolet uudelleen organisoimaan vaihdannan ohjauksen. Tämän ”uudelleen organisoiminnin” tuloksena siirryttiinkin markkinalähtöisten normien mukaisesta ohjauksesta kohti yhteistoimintaan perustuvaa ohjausta.

Markkinalähtöisten normien ohjauskyky oli vielä riittävä 1990-luvun alkupuolella, jolloin vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus koettiin alhaiseksi, mutta riittämätön 1990-luvun loppupuolella, jolloin epävarmuus kasvoi merkittäväällä tavalla. Epävarmuuden kasvaessa markkinalähtöiset normit eivät siis enää ohjanneet vaihdantaa riittävän tehokkaasti ja tämä puolestaan ajoi osapuolet aikaisempaa tiiviimpään yhteistoimintaan. Markkinalähtöisten normien heikkous oli erityisesti siinä, että ne eivät tarjonneet tehokasta keinoa toisen osapuolen voimavarojen ja toimintojen hallitsemiseksi. Yhteistoiminnan kautta sen sijaan päästiin käsiksi toisen osapuolen hallitsemiin kriittisiin resursseihin ja pystyttiin edesauttamaan toisen osapuolen suoriutumista sille kuuluvasta tehtävästä. (vrt. Mitronen 2002, 101.)

Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus on yksilöiden kesken jaettu suhteellisen pysyvä käsitys todellisuudesta ja sen objekteista. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallissa vaihdannan tuloksiin liittyvän epävarmuuden oletetaan kasvavan epätietoisuuden lisääntymisen myötä, vaihdantaan liittyvien päätösten tekemiseen käytettävissä olevan ajan vähenemisen myötä ja riippuvuuden lisääntymisen myötä (esim. Kreiser & Marino 2002, 896–898). Tämä tutkimus osoittaa sen, että epävarmuuden kasvun taustalta on vaikea nostaa jotain tiettyä yksittäistä tapahtumaa tai muutosvoimaa, joka selittäisi epävarmuuden tason kasvun. Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus onkin kasvanut usean tekijän yhteisvaikutuksesta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin katsoa, että Olvin näkökulmasta epävarmuutta vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa lisäsivät (1) ketjun keskitetty päätöksenteko, (2) ketjun koordinoimaton

sisäinen työnjako, (3) vastapuolen hallitsemien resurssien kriittisyys, (4) kilpailuympäristön dynaamisuus, (5) juomakulttuurin kehittyminen, (6) uusi alkoholilaki ja (7) Olvin asema markkinointikanavassa (ks. tarkemmin taulukosta 15).

Ketjuuntumisen seurauksena tapahtuneen keskitetyn päätöksenteon seurauksena ketjuun kuuluvan kauppiaan valikoimiin pääsy vaikeutui. Tämän suuntaisiin tuloksiin päätyivät myös Kotisalo ja Kiuru (1997, 41), jotka havaitsivat tutkimuksensa perusteella ketjuuntumiskehityksen vaikeuttaneen erityisesti pienten ja keskisuurten tavarantoimittajien mahdollisuuksia päästä kaupan valikoimiin. Kauppiaan kokonaisvalikoima muodostuikin 1990-luvun lopulla yhä voimakkaammin keskusliiketasolla määritellystä ketjuvalikoimasta. Tämä puolestaan merkitsi Olvin riippuvuuden lisääntymistä keskusliiketasolla keskitetysti tehtävistä valikoimapäätöksistä (vrt. Silvennoinen ym. 1998, 93). Ketjun valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan valittiin lähtökohtaisesti tuotteita, joiden valmistajalla oli riittävä tuotanto- ja jakelukapasiteetti ja joiden valmistajalla oli valmiudet tukea ketjua erilaisissa markkinointitoimenpiteissä. Ketjuun kuuluvan kauppiaan kanssa voitiin tosin sopia poikkeavistakin järjestelyistä, mutta tämä koettiin yhä vaikeammaksi. Kauppiaan kanssa lähinnä täydennettiin ketjuvalikoimaa. Yleisesti ottaen ketjuuntuminen etäännytti Olvin paikallis- ja kauppiastasolta, jossa se oli tottunut voimakkaasti operoimaan.

Keskitetty päätöksenteko itsessään ei kuitenkaan vielä lisännyt epävarmuutta vaihdannan tuloksista, vaan epävarmuus kasvoi Olvin näkökulmasta tilanteessa, jossa ei voitu olla varmoja, toteutuvatko keskusliiketasolla sovitut asiat sellaisenaan myös paikallistasolla myymälän sisällä. Citymarket-ketjun koordinoimaton sisäinen työnjako eli ”ketjukurin” puuttuminen lisäsikin Olvin epätietoisuutta siitä, toteutuvatko, valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa sovitut asiat paikallistasolla sovitulla, odotetulla tavalla.

1990-luvun loppupuolella näkyvyydestä ja hyvästä sijainnista myymälän sisällä tuli yhä keskeisempi tekijä Olvin valmistamien tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta (vrt. esim. Corstjens & Corstjens 1995, 38–40). Samanaikaisesti hyllyesittelypäätöksiin vaikuttaminen vaikeutui. Suhdetta hyllyesittelypäätöksistä vastaavaan ketjuyksikköön kuvattiin yleisesti ottaen ammatillisen viileäksi.

Vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus on myös riippuvainen toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. 1990-luvun loppupuolella toimintaympäristössä ilmenneet muutokset on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 5. Tutkimuksen kuvaus- ja selitysmallin mukaisesti on tärkeää ymmärtää se, että nämä toimintaympäristön muutokset eivät sellaisenaan ole vaikuttaneet koettuun epävarmuuden tasoon, vaan ne ovat vaikuttaneet Olvissa

tehtyjen havaintojen ja tulkintojen kautta. Toimintaympäristöön kiinnittyneinä kriittisinä tapahtumina voidaankin nostaa Olvin näkökulmasta kilpailuympäristön dynaamisuus, juomakulttuurin kehittyminen, uusi alkoholilaki ja Olvin asema markkinointikanavassa.

Vaikka kilpailijoiden lukumäärän katsottiin pysyneen samana koko 1990-luvun ajan, panimo- ja virvoitusjuoma-ala koettiin 1990-luvun loppupuolella 1990-luvun alkua kilpaillummaksi toimialaksi. Kilpailevat panimot toimivat entistä aktiivisemmin ja panostivat Olvin tavoin yhä enemmän resursseja juomaosastojensa näyttävyyteen ja merkkituotteidensa kehittämiseen. Erityistä huolenaihetta Olville antoi se, että kilpailevat panimot piirsivät Citymarket-ketjun juomaosastojen hyllykuvat.

Juomakulttuurin kehittymisen myötä tapahtunut kulutuksen pirstoutuminen ja kuluttajien vaihtelunhalu vaikeuttivat kuluttajien tarpeiden tunnistamista ja ennakointia. Erityisesti uutuustuotteiden lanseeraus koettiin yhä vaativammaksi. Yleisesti ottaen epätietoisuus kuluttajista ja siitä, miten rakentaa vahva kuluttajaimu, kasvoi.

Vuonna 1995 uusittu alkoholilaki mahdollisti aikaisempaa vapaamman tukku- ja vähittäismyyntihinnoittelun. Hintatason ei kuitenkaan koettu juurikaan muuttuneen korkean alkoholiveron takia. Tämän korkean alkoholiveron takia panimoiden, kuten Olvin, oli myös vaikea taistella yksityistä maahantuontia vastaan. Korkean alkoholiveron takia oluen kotimaanmyynnin katsottiinkin Olvissa kärsineen eniten.

Myös Olvin asema markkinointikanavassa 1990-luvun loppupuolella oli 1990-luvun alkua ongelmallisempi. Olvi oli selkeästi pienempi panimo kuin Hartwall ja Sinebrychoff, eikä Olvilla ollut samalla tavoin taloudellisia resursseja käytettävissään esimerkiksi markkinointitoimenpiteisiin. Kilpailevat panimot pystyivätkin tarjoamaan Citymarket-ketjulle joitain sellaisia etuja, joita Olvi itse ei kyennyt tarjoamaan ja joiden seurauksena ketjun kyky ja halu suoriutua sille kuuluvasta tehtävästä saattoi heiketä.

Taulukko 15 Epävarmuuden tason kasvu Olvi Oyj:n näkökulmasta

	1990-luvun alkupuoli	1990-luvun loppupuoli
Epä-tietoisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Citymarket-kauppiaisiin oli muodostunut läheiset henkilökohtaiset suhteet. Kesko koettiin etäiseksi organisaatioksi. ▪ Markkinoilla koettiin olevan huomattavaa kysyntää Olvin valmistamille tuotteille. ▪ Loppukysynnän koettiin olevan vakaata. ▪ Olvi ei kokenut asemaansa markkinointikanavassa altavastaajaksi. ▪ Kilpailijat tunnettiin hyvin. ▪ Kilpailijoiden toimenpiteet vähittäiskaupan sisällä koettiin vähäisiksi. ▪ Ulkomaalaisten tavarantoimittajien uhkaa ei ollut. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etäännyminen paikallistasolta. Suhde kauppiaseen koettiin lähes merkityksettömäksi. ▪ Valtakunnallisiin ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätöksiin vaikuttaminen koettiin vaikeaksi. ▪ Ketjun koordinoimattoman sisäisen työnjaon seurauksena epätietoisuus siitä, toteutuvatko valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa sovitut asiat paikallistasolla sovitulla, odotetulla tavalla, oli huomattava. ▪ Kulutuksen pirstoutuminen, kuluttajien vaatimustason kasvu ja kokeilunhalu lisäsivät epätietoisuutta kuluttajista ja heidän tarpeistaan. ▪ Kilpailijoiden toimenpiteet olivat yhä näyttävämpiä ja vaikeammin ennakoitavissa.
Aika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin toiminnassa korostuivat tarkka harkinta ja varovaisuus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin toiminnassa korostuivat edelleen harkinta ja varovaisuus.
Riippuvuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olvin operoidessa voimakkaasti paikallistasolla vaihtoehtoisia jakeluyrityksiä voidaan katsoa olleen useita. ▪ Yksittäisen Citymarket-kauppiaan korvaaminen ei kuitenkaan olisi ollut helppoa. Citymarket-kauppiat ovat olleet aina vaihdannan määrällä mitattuna tärkeitä jakeluyrityksiä Olville. ▪ Citymarket-kauppiaiden hallitseman hyllytilan ei katsottu vaikuttavan Olvin tuotteiden kaupalliseen menestykseen merkittävästi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketjuuntumisen seurauksena Olvin riippuvuus keskusliiketasolla keskitetysti tehtävistä ketjuvalikoimapäätöksistä kasvoi. ▪ Näkyvyydestä ja hyvästä sijainnista myymälän sisällä tuli yhä keskeisempi tekijä tuotteiden kaupallisen menestyksen kannalta. ▪ Olvi oli pieni panimo, jolla ei ollut kilpailijoiden kaltaisia resursseja käytettävissään esimerkiksi markkinointitoimenpiteisiin.

Citymarket-ketjun näkökulmasta epävarmuutta vaihdannan tuloksista ovat puolestaan lisänneet (ks. taulukko 16) (1) vastapuolen hallitsemien resurssien kriittisyys, (2) vastapuolen resurssien riittävyys, (3) kilpailuympäristön dynaamisuus, (4) muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, (5) tavaratarjonnan keskittyminen ja (6) ketjun ketjuohjausvaje.

Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmästä muodostui 1990-luvun lopulla kriittinen tuoteryhmä rakennettaessa Citymarket-ketjun ketjubrandia. Ketjuvalikoimapäätökset olivatkin Citymarket-ketjulle hyvin tärkeitä päätöksiä.

Ketjuvalikoimaan valittavilta tuotteilta ketju odotti lähtökohtaisesti riittävää kysyntää kuluttajaportaassa. Tämän lisäksi valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan

valittavien tuotteiden tavarantoimittajilta odotettiin toimitusvarmuutta ja valmiutta tukea ketjua valtakunnallisissa markkinointitoimenpiteissä. Ketjun näkökulmasta pienten tavarantoimittajien niukat resurssit eivät välttämättä riittäneet täyttämään näitä kasvaneita odotuksia. Olvin rooli vaikuttaisikin olleen hyvin pieni Citymarket-ketjun toteuttamissa tuoteryhmähallintapiloteissa.

Toimintaympäristöön kiinnittyneinä ja epävarmuuden tasoon vaikuttaneina tapahtumina voidaan nostaa Citymarket-ketjun näkökulmasta kilpailuympäristön dynaamisuus, muutokset kuluttajakäyttäytymisessä ja tavaratarjonnan keskittyminen.

1990-luvun lopulla kilpailun katsottiin tapahtuvan yhä voimakkaammin ketjujen välillä. Kilpailun siirtyminen ketjujen väliseksi pakotti uudistamaan myös Keskon ja ketjuun kuuluvien kauppiaiden välistä työnjakoa. 1990-luvulla tapahtuneen ketjuuntumisen seurauksena osa tavarantoimittajien kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista siirrettiinkin paikallistasolta keskusliiketasolle. Tällä tavoin pyrittiin ensisijaisesti vahvistamaan asemia tavarantoimittajaneuvotteluissa. Ketjujen välinen kilpailu asetti paineita myös Citymarket-ketjun profiilin yhdenmukaistamiselle ja ketjubrandin rakentamiselle. Tämä puolestaan asetti kovemmat vaatimukset ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätöksille.

Ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätösten tekeminen oli kuitenkin yhä vaikeampaa, koska epätietoisuus kuluttajista kasvoi (vrt. Keysuk 1999, 223). Ketjuvalikoimapäätöksissä jouduttiinkin turvautumaan aina ainakin jossain määrin olemassa olevaan menekkitietoon virheiden välttämiseksi.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden korkea keskittymisen aste rajasi vaihtoehtoiset yhteistyökumppanit muutamaan. Keskittyminen saattaa aikaa myöden johtaa ketjun näkökulmasta panimoiden välisen kilpailun vähenemiseen ja siten koko toimialan kehityksen hidastumiseen. Yleisesti ottaen korkeaa elintarviketeollisuudessa tapahtuvaa keskittymistä vastaan haluttiin myös suojautua keskittämällä ketjun tavaroiden hankintaa.

Vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta lisäsi myös Citymarket-ketjun ketjuohjausvaje (ks. ketjuohjausvajeesta tarkemmin myös Mitronen 2002, 343). Horisontaalisessa ketjutoimintamallissa kauppiaita ei kyettykään ohjaamaan riittävän tehokkaasti keskusliiketasolta. Keskusliiketasolla tehdyt ketjuvalikoima- ja hyllyesittelypäätökset eivät välttämättä toteutuneet paikallistasolla niin kuin olisi pitänyt. Tämän katsotaan puolestaan heikentäneen ketjun asemaa suhteessa kilpaileviin ketjuihin.

Epävarmuutta tulevaisuudesta toisaalta pienensi ketjun tietojärjestelmien kehittyminen ja yhdenmukaistaminen. Ketjulla olikin 1990-luvun loppupuolella käytettävissään yhä täsmällisempää kauppakohtaista ja ketjukohtaista menekkitietoa. Ongelmana on vain se, että tietojärjestelmien

kautta saatava menekkitieto on historiatietoa ja kuluttajien todelliset tarpeet ja mieltymykset eivät välttämättä tule esille.

Taulukko 16 Epävarmuuden tason kasvu Citymarket-ketjun näkökulmasta

	1990-luvun alkupuoli	1990-luvun loppupuoli
Epätietoisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauppiaat neuvottelivat suoraan panimoiden kanssa valikoimista, hinnoista ja sopivat muista etuisuuksista kahden kesken, laskut kiersivät Keskon kautta. ▪ Kauppiaat oppivat tuntemaan Olvin hyvin. Olvi koettiin läheiseksi ja sympaattiseksi pienpanimoksi, jolla oli aktiivista kuluttajiin kohdistuvaa tv-, lehti- ja radiomainontaa. ▪ Panimo- ja virvoitusjuomatuotteilla katsottiin olevan kuluttajaimua. ▪ Kauppiaiden näkökulmasta kilpailu käytiin kauppojen välillä paikallistasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketjuuntumisen seurauksena osa tavarantoimittajien kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista siirrettiin paikallistasolta keskusliiketasolle. ▪ Keskusliiketasolla epävarmuutta arvioitiin koko ketjun menestystä silmälläpitäen. Epätietoisuus pienten toimittajien resurssien riittävydestä vastamaan ketjun kasvaneita odotuksia kasvoi. ▪ Ketjuvalikoimapäätökset olivat elintärkeitä, mutta samanaikaisesti yhä vaikeampia tehdä. ▪ Epätietoisuus kuluttajista ja heidän tarpeistaan oli korkea, vaikka tiedonhankinta oli pitkälle kehittyntä. ▪ Kilpailu tapahtui yhä voimakkaamin ketjujen välillä. Kilpailevat ketjut olivat pitkälle kehittyneitä.
Aika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päätöksiin käytettävä aika oli kauppiaan itsensä päätettävissä. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päätöksenteko kangistui ja hidastui ketjuuntumisen seurauksena.
Riippuvuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tavaratarjonta oli hyvin rajoittunutta. ▪ Olvi koettiin pieneksi panimoksi, jonka tarjoama tuotevalikoima oli hyvin suppea. Myynnin määrällä mitattuna Olvi oli kolmostavarantoimittajan asemassa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korkea keskittymisen aste rajasi vaihtoehtoiset yhteistyökumppanit muutamaan. Keskittyminen saattaa johtaa ketjun näkökulmasta panimoiden välisen kilpailun vähenemiseen ja koko toimialan kehityksen hidastumiseen. ▪ Olvin tarjoama tuotevalikoima kasvoi ketjun valikoimissa. ▪ Panimo- ja virvoitusjuomatuoteryhmä oli kriittinen tuoteryhmä rakennettaessa ketjun ulkoista kuvaa.

Tämän tutkimuksen ajallisena jakajana pidettiin Suomen liittymistä Euroopan Unioniin vuonna 1995. EU-yhdentymiseen liittyneen kotimaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan kansainvälistymisen ja erilaisten tuontiesteiden poistumisen oletettiin vaikuttaneen Olvi Oyj:ssä ja Citymarket-ketjussa omaksuttuihin käsityksiin vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että Suomen liittyminen Euroopan Unioniin ei ainakaan välittömästi vaikuttanut osapuolten väliseen suhteeseen ja käsityksiin vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta. Tätä näyttäisi selittävän seuraavat kaksi tekijää:

- 1990-luvun lopulla loppukysyntä kohdistui kotimaisten panimoiden valmistamiin tuotteisiin. Vaikka ulkomaalaisten panimotuotteiden tarjonta lisääntyi 1980-luvun puolivälistä alkaen, niiden loppukysyntä ei vielä 1990-luvullakaan noussut korkeaksi.
- 1990-luvun lopulla kaupan omaa maahantuontia hankaloitti olemassa oleva palautuspullojärjestelmä. Palautuspullojärjestelmä ei kuitenkaan estänyt maahantuontia. Myös yksityistä oluen maahantuontia oli rajoitettu 1990-luvun lopulla voimakkaasti.

Vuoden 1995 EU-jäsenyys ei tämän tutkimuksen perusteella siis toiminut Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun väliseen vaihdantasuhteeseen vaikuttaneena muutosvoimana vuosina 1995–1999. Vaihdantasuhdetta muuttaneina muutosvoimina toimivat muut vaihdantasuhteen kontekstissa samanaikaisesti ilmenneet muutokset, kuten Citymarket-ketjun ketjuuntumiskehitys ja juomakulttuurin yleinen kehittyminen.

Ol vissa tosin katsottiin, että EU-jäsenyyden myötä kasvanut yksityinen maahantuonti⁸³ vähensi jossain määrin oluen kotimaanmyyntiä. On lisäksi huomattava, että kotimaiset kaupan ketjut saattavat aikaa myöden joutua kohtaamaan aikaisempaa kovempaa kilpailua kansainvälisten kauppaketjujen, kuten saksalaisen Lidl-vähittäiskauppaketjun, tullessa Suomen markkinoille. Uusien kansainvälisten kauppaketjujen on ennustettu tuovan mukanaan hintakilpailua. Tämä asettaa kotimaisille ketjuille paineita tavaravirtojen entistä tehokkaampaan hallintaan kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Tämä varmasti vaikuttaa osaltaan olemassa oleviin tavarantoimittajasuhteisiin.

Kaiken kaikkiaan edellä kuvatun perusteella voidaan, että **tutkimus tukee teoreettista perusolettamusta [P1] siitä, että koettuun epävarmuuden tasoon vaikuttaa epätietoisuus niistä tekijöistä, joilla uskotaan olevan vaikutusta vaihdannan toteutumiseen.** Vaihdannan toiseen osapuoleen kohdistuvan epätietoisuuden lisäksi koettuun epävarmuuteen vaikuttavat erityisen voimakkaasti epätietoisuus tuotteiden loppukysynnästä ja kilpailuympäristöstä (vrt. Keysuk 1999, 231; Koberg 1987, 805; Kreiser & Marino 2002, 897). Epävarmuutta lisääkin Duncanin (1972, 320) mukaisesti päätöksentekijöiden tietämättömyys toimintaympäristöstä. Epätietoisuus kasvaa erityisesti tilanteessa, jossa toimintaympäristö on dynaaminen (vrt. myös Boyd & Fulk 1996, 4; Dess & Beard 1984, 54).

⁸³ Vielä 1990-luvun lopulla yksityistuontia oli tosin rajoitettu hyvin voimakkaasti. 2000-luvun alussa yksityistuontia on sen sijaan vapautettu tasaisesti. Vuonna 2004 yksityishenkilöt saavat tuoda ulkomailta jo 110 litraa olutta verovapaasti. Tämä varmasti asettaa kotimaiset panimot uudenlaisten haasteiden eteen elinkykyisyytensä ja kasvunsa turvaamiseksi. (esim. Volk ym. 2000, 52.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta myös, että **tutkimus tukee teoreettista perusolettamusta [P2] siitä, että harkittu ja varovainen päätöksenteko alentavat koettua epävarmuuden tasoa**. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että epävarmuuden lisääntyessä organisaatiot tekevät yhä harkitumpia ja varovaisempia päätöksiä. Päätöksenteon liiallinen kangistuminen kuitenkin koetaan negatiiviseksi asiaksi. Päätöksenteon onkin oltava myös epävarmoissa olosuhteissa tarvittaessa nopeaa ja joustavaa.

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta edelleen, että **tutkimus tukee teoreettista perusolettamusta [P3] siitä, että koettuun epävarmuuden tasoon vaikuttaa osapuolten välinen riippuvuus**. Riippuvuuden myötä organisaation toimintavapaus kaventuu ja mahdollisuus päättää omasta (tai omien tuotteiden) kohtalosta heikkenee. Riippuvuus perustuu tämän tutkimuksen perusteella enemmän vaihdannan merkityksellisyyteen kuin vaihtoehtoisten vaihtoehtojen lukumäärään (vrt. esim. Heide 1994, 73; Kreiser & Marino 2002, 898; Pfeffer & Salancik 1978, 51; Williamson 1985, 79–80).

6.3.2 Muutokset toiminnan tasolla

Tarkasteltaessa muutoksia osapuolten käyttäytymisessä 1990-luvulla voidaan selvästi havaita vaihdantasuhteen osapuolien siirtyneen 1990-luvun aikana kohti vastavuoroisempaa ja laaja-alaisempaa yhteistyötä. Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välistä vaihdantasuhdetta voidaankin kuvata 1990-luvun loppupuolella yhteistyöverkostoksi, johon kuuluvat Olvi Oyj, ketjun valikoimatyöryhmä, ketjuyksikkö eli Citymarketkesko ja ketjuun kuuluvat kauppiaat.

Ketjun valikoimatyöryhmä ja Citymarketkesko toimivat keskusliiketasolla, kun taas Citymarket-kauppiaat toimivat paikallistasolla. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että 1990-luvun lopulla yhteistyö Olvin ja Citymarket-ketjun välillä tapahtui yhä voimakkaammin Olvin ja valikoimatyöryhmän sekä ketjuyksikön välillä.

Valikoimatyöryhmän kanssa neuvoteltiin ketjuvalikoimaan mukaan otettavista tuotteista periaatetasolla ja näiden hinnoista. Nämä neuvottelut olivat sekä Olville että valikoimatyöryhmälle hyvin kriittisiä. Olvin ja ketjuyksikön välinen yhteistyö piti sisällään muun muassa ketjumarkkinointituesta ja vuoden aikana toteutettavista kampanjoista sekä tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätöksistä neuvottelemista. Tämänkaltaista yhteistyötä Olvin ja Citymarket-ketjun välillä ei vielä 1990-luvun alkupuolella ollut. 1990-luvun alussa kaupankäynti tapahtui Olvin ja itsenäisten Citymarket-kauppiaiden välillä. Keskon roolina oli tuona aikana ainoastaan hoitaa vaihdettujen tuotteiden laskutus. Vaikka Olvin ja kauppiaiden väliset

suhteet olivat 1990-luvun alussa hyvin läheiset, niin mistään pitkälle viedystä yhteistyöstä ei kuitenkaan voitu puhua. Yleisesti ottaen 1990-luvun alussa osapuolten välinen työnjako oli hyvin selkeä. Osapuolet vastasivat ainoastaan omista tehtävistään.

1990-luvun puolivälissä tapahtunut ketjuuntuminen koettiin Olvissa negatiiviseksi asiaksi, koska tuolloin Olvi etäännytti paikallistasolta, jossa Olvi koki olevansa vahvimmillaan. 1990-luvun lopulla Olvi tosin operoi edelleen paikallistasolla. Paikallistasolla Citymarket-kauppioiden kanssa neuvoteltiin ketjuvalikoiman täydentämisestä ja kampanjoista paikallisesti sekä pyrittiin varmistamaan, että valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa sovitut asiat toteutuvat myymälän sisällä sovitun kaltaisina.

1990-luvun lopulla toiminta vuorovaikutustilanteissa oli Olvi Oyj:n näkökulmasta pääpiirteissään seuraavanlaista:

- Ketjupäällikkö neuvotteli valikoimatyöryhmän kanssa periaatetasolla ketjuvalikoimaan mukaan otettavista panimo- ja virvoitusjuomatuotteista ja näiden tuotteiden hinnoista.
- Ketjupäällikkö neuvotteli ketjuyksikön kanssa ketjuvalikoimaan mukaan otettavista panimo- ja virvoitusjuomatuotteista tuotemerkkikohtaisesti, ketjumarkkinointituesta, vuoden aikana toteutettavista valtakunnallisista kampanjoista ja osallistui tuoteryhmähallinnan peruslinjauspäätöksiin.
- Avainasiakaspäälliköt paikallistasolla vastasivat tilaustoiminnasta ja pyrkivät täydentämään ketjuvalikoimaa sekä sopimaan kauppakohtaisista kampanjoista. Avainasiakaspäälliköt myös valvoivat paikallistasolla, että valikoimatyöryhmän ja ketjuyksikön kanssa sovitut asiat toteutuivat suunnitellulla tavalla. Keinot väärinkäytösten sattuessa olivat kuitenkin vähissä.

1990-luvun lopulla toiminta vuorovaikutustilanteissa oli Citymarket-ketjun näkökulmasta pääpiirteissään seuraavanlaista:

- Valikoimatyöryhmä määritteli ketjuvalikoimaan mukaan otettavat tuotteet periaatetasolla ja näiden tuotteiden hinnat. Valikoimatyöryhmän esitys hyväksyttiin aina ketjujohtokunnalla. Valtakunnallinen ketjuvalikoima oli osa ketjuun kuuluvan kauppiaan kokonaisvalikoimaa.
- Yhteistyössä valikoimatyöryhmän kanssa ketjuyksikkö täsmensi ketjuvalikoimaa ja neuvotteli Olvin kanssa ketjumarkkinointituesta. Ketjuyksikkö suunnitteli ketjun valtakunnalliset markkinointitoimenpiteet. Ketjuyksikkö neuvotteli yhdessä panimoiden kanssa tuoteryhmähallinnan peruslinjauksista. Hyllykuvat piirrettiin kauppakohtaisesti panimoilla.

- Kauppiat pitivät valikoimissaan ketjuvalikoimaan kuuluvia tuotteita menekkiä vastaavalla tavalla. Kauppiat neuvottelivat myös ketjuvalikoiman täydentämisestä ja kampanjoista paikallisesti. Lähtökohta oli, että kauppiat toimivat ketjujohtokunnan päätösten mukaisesti.

Toiminnan tasolla tapahtunutta muutosta voidaan siis kuvata pelkistetyksi siirtymisenä kapea-alaisesta ja tinkimiseen perustuneesta kaupankäynnistä vastavuoroiseen ja entistä laaja-alaisempaan yhteistyöhön. Hinta oli kyllä edelleen tärkeä osa kauppahtoneuvotteluja, mutta hintaakin tärkeämmäksi tekijäksi muodostui kuluttajien tarpeiden aito ymmärtäminen, jonka pohjalta osapuolet kykenivät rakentamaan juomaosastot kuluttajien tarpeita vastaaviksi. Yleisesti ottaen toiminta oli 1990-luvun lopulla ammattimaisempaa kuin 1990-luvun alussa. Asioissa oltiin paljon tarkempia ja huolellisempia kuin 1990-luvun alkupuolella. Päätöksenteon tarkkuus lisääntyikin huomattavasti.

Tiivistäen voidaan sanoa, että vaihdantasuhteen osapuolet hakivat 1990-luvun lopulla Homeen (1995, 25) kuvaamaa partnership-asetelmaa, jossa yhdistetään osapuolten käytettävissä oleva informaatio, osaaminen ja ideat, ja tällä tavoin pyritään vastaamaan entistä paremmin kuluttajien tarpeisiin.

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tässä luvussa pyritään pelkistämään tutkimuksen tuottama teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio mielekkääksi kokonaisuudeksi ja kytkemään se aikaisempaan tietovarantoon.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttavista toimintaympäristön tapahtumista. Tutkimuksen tarkoitus onkin muotoiltu kysymykseksi, muuttavatko toimintaympäristön tapahtumat vaihdantasuhdetta, ja jos muuttavat, niin millä tavoin muutokset ilmenevät vaihdantasuhteessa. Vaihdantasuhteen muutokseen vaikuttavien tapahtumien oletetaan vaikuttavan yksilötasolla tapahtuvien tulkintojen kautta. Yksilöiden tajunnalliset merkitysrakenteet ovatkin se mekanismi, jonka kautta voidaan tehdä ymmärrettäväksi osapuolten käyttäytymisessä ilmenevät muutokset. Tässä tutkimuksessa onkin pyritty tunnistamaan yksilöiden omaksumia ja yksilöiden yhteisiä merkitysrakenteita ja näissä merkitysrakenteissa ilmenneitä muutoksia. (vrt. esim. Pihlanto 1995, 25–27.) Toimintaa ohjaavista merkitysrakenteista on erotettu kolme toisiinsa nivoutunutta rakennetta arvot, normit ja todellisuuskäsitykset. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä merkitysrakenteet ilmenivät ja muuttuivat empiirisen tarkastelun kohteen olleessa vaihdantasuhteessa ja pyritään tämän perusteella tekemään joitain keskeisiä teoreettisia ja käytännöllisiä johtopäätöksiä.

Arvot ovat toimintaa ohjaavia päämääriä (Panula 1999, 134). Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioiden liiketoimet näyttävät aina viime kädessä alistuvan taloudellisen menestyksen tavoittelulle (vrt. Hunt & Morgan 1995, 6; Möller & Wilson 1995a, 38). Ainoastaan taloudellinen menestys takaa organisaatioiden elinkykyisyyden ja kasvun mahdollisuuden myös tulevaisuudessa. Organisaatioiden muut mahdolliset esille nostamat arvot, kuten kuluttajalähtöisyys tai yhteistoiminta, tukevat tätä liiketoiminnan lopullista arvopäämäärää, taloudellisen menestyksen tavoittelua. Voidaankin sanoa, että kaikki muut arvot kuin taloudellinen menestys ovat lopulta vain keinoja taloudellisen menestyksen tavoittelussa eivätkä itse lopullisia arvopäämääriä.

Taloudellisen menestyksen tavoittelu näkyy usealla tavalla organisaatioiden välisessä vaihdannassa. Taloudellisen menestyksen tavoittelu yhdessä

kilpailuympäristön muutosten kanssa pakottaa organisaatiot arvioimaan olemassa olevia vaihdannan ohjaustapoja ja etsimään yhä tehokkaampia keinoja organisoida vaihdanta taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi (vrt. Dyer & Singh 1998, 670; Ring & Van de Ven 1992, 488; Toivonen 2000, 63).

Taloudellisen menestyksen tavoittelu näkyy myös siinä, että vaihdannalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan ensisijaisesti aina ”kovilla” tunnusluvuilla, kuten litramääräisellä myynnin määrällä. Vaihdannalle asetetut tavoitteet ovatkin lähtökohtaisesti menekkitavoitteita. Laadullisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyyteen liittyviä mittareita, tosin kehitetään yhä suuremmassa määrin. Taloudellista menestystä arvioidaan myös hyvin tyypillisesti ainoastaan oman organisaation kannalta (vrt. Mannermaa 1980, 161).

Itse vaihdannan ohjaustapaan liittyvät kustannukset eivät nousseet tässä tutkimuksessa esille. Vaihdannalle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen varmistaminen saattaa ajaa organisaatiot jopa omaksumaan vaihdannan ohjaustapoja, jotka ovat sisäisesti tehottomia. Esimerkiksi vaihdannan valvonnasta aiheutuvat kustannukset kasvavat helposti huomattaviksi. Tutkimus osoittaa myös sen, että liiketoiminta on aktiivista voiton tavoittelua. Taloudellinen menestyksen tavoittelu ja halu menestyä kilpailussa ajaakin yrityksiä jatkuvasti eteenpäin. Paikalleen jäämisen koetaan heikentävän yrityksen mahdollisuuksia jatkaa kannattavasti omaa olemassaoloaan.

Taloudellinen menestys on arvopäämäärä, joka pakottaa yritykset jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään olemassa olevia, totunnaistuneitakin toimintatapojaan.

Markkinointikanavassa yritykset ovat kiinnostuneita ensisijaisesti kanavan sisäisestä tulonjaosta. Lähtökohtana on oman kannattavuuden parantaminen.

Markkinointikanavassa tapahtuva työnjako ja erikoistuminen merkitsee sitä, että yritykset ovat toiminnallisesti riippuvaisia toisistaan. Kaikki saman markkinointikanavan jäsenet ovatkin ainakin jossain määrin toistensa toiminnoista ja voimavaroista riippuvaisia (Anderson & Narus 1990, 42; Ford ym. 1998, 181–182; Mannermaa 1989, 17; Iyer & Villas-Boas 2003, 82). Tutkimustulosten perusteella tavarantoimittajat ovat riippuvaisia erityisesti jakeluyritysten valikoima- ja hyllyesittelypäätoksistä, kun taas jakeluyritykset ovat riippuvaisia tavarantoimittajien uutuustuotekehittelystä, markkinointitoimenpiteistä ja asiantuntemuksesta (vrt. Duke 1998, 98). Tämä

tutkimus osoittaa selkeästi sen, että markkinointikanavassa toimintojen ja voimavarojen keskinäiset riippuvuudet merkitsevät sitä, että yksittäisen kanavan jäsenen taloudellinen menestys on riippuvainen toisista kanavan jäsenistä ja siitä, miten hyvin nämä suoriutuvat niille kuuluvista tehtävistä (vrt. Anderson & Narus 1990, 43; Ford ym. 1998, 206; Heide 1994, 72–73).

Markkinointikanavassa yksittäisen jäsenen taloudellinen menestys on sidoksissa siihen, miten hyvin kanavan muut jäsenet suoriutuvat niille kuuluvista tehtävistä. Tämä kanavan jäsenten toimintojen ja voimavarojen riippuvuus aiheuttaa tarpeen koordinoinnille.

Koordinointi tarkoittaa osapuolten keskinäisen työnjaon ohjaamista asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Grandori 1997, 909–910; Möller & Wilson 1995a, 43; Stump & Heide 1996, 432). Koordinointiin liittyy toimintaa ohjaavien *normien* määrittelemineen. Normit määrittelevät hyväksyttävät keinot arvopäämäärien mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaihdatutkimuksissa toimintaa ohjaavina, yleisen tason normeina erotetaan tavallisesti opportunistin normi ja vastavuoroisuuden normi. Opportunistin normi kuvaa suoraviivaista oman edun tavoittelua. Oman edun tavoittelu näkyy vaihdannan ohjaamisessa muodollisina sopimuksina, joissa hinnan merkitys korostuu voimakkaasti. Vastavuoroisuuden normi kuvaa tavoitteiden yhteensovittamista. Vastavuoroisuuteen liittyvätkin käsitteet yhteistoiminta, suhteen pitkäaikaisuus ja rehellisyys. Vastavuoroisuus näkyy vaihdannan ohjaamisessa vähemmän muodollisina yhteistyösopimuksina. (ks. Heide & John 1992, 34; Paulin ym. 1997, 438.)

Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että markkinointikanavassa tuotteen omistusoikeuden siirtoa kanavan jäseneltä toiselle koordinoidaan voimakkaasti hintamekanismin avulla. Hinta onkin tärkeä osa kauppaehtoneuvotteluja (vrt. Home 1995, 34). Peruslähtökohta on se, että voittoa tavoitteleva ostaja haluaa ostaa tuotteen mahdollisimman halvalla, kun taas myyjä on halukas luopumaan tuotteesta mahdollisimman korkeaan hintaan (vrt. Mitronen 2002, 43). Markkinointikanavassa hintamekanismin ohjaamana voidaan toimia tosin vain tilanteessa, jossa kanavan jäsenet pystyvät ennakoimaan tuotteiden loppukysynnän ja kanavan jäsenten välillä ei ole voimakkaita toimintojen ja voimavarojen välisiä riippuvuussuhteita (vrt. Ring & Van de Ven 1992, 490, Williamson 1985, 73–74).

Mitä epävarmempia osapuolet ovat sopimuksentekohetkellä vaihdannalle asettamiensa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisesta, sitä todennäköisemmin hintamekanismi menettää kyvyttömyytensä koordinoida vaihdantaa (vrt. esim. Ford ym. 1998, 208–209). Tutkimustulokset tukevatkin käsitystä siitä, että hintamekanismilla valmistajayritys ei kykene tehokkaasti

koordinoimaan jakeluyritysten myymälän sisäisen saatavuuden organisoimiseen liittyviä toimintoja, kuten valikoimasuunnittelua ja tilanhallintaa (vrt. Mitronen 2002, 44). Hintamekanismin avulla ei kyetä myöskään siirtämään osaamista, informaatiota tai edistämään keskinäistä oppimista.

Mitä laaja-alaisemmasta valmistajayrityksen kyvykkyysvalikoimasta, kuten kuluttajia koskevasta informaatiosta, jakeluyritykset ovat kiinnostuneita, sitä tehottomammaksi hintamekanismi muodostuu myös jakeluyritysten kannalta. Tutkimustulokset osoittavatkin sen, että mikäli tavarantoimittajalla on jotain ainutlaatuista, vaikeasti korvattavissa olevaa ja jakeluyrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittistä osaamista, vaihdantaa pyritään koordinoimaan yhteistoimintanormien avulla. (vrt. esim. Dyer & Singh 1998, 670–671; Ford ym. 1998, 205; Grandori 1997, 916; Keysuk 1999, 221; Noordewier ym. 1990, 85.)

Yhteistoiminnassa luovutaan omien etujen ajamisesta ja siirrytään kohti vastapuolen liiketoiminnan, tavoitteiden ja päämäärien syvällisempää ymmärtämistä tavoitteena molempien osapuolten kannattavuuden ja elinkykyisyyden parantaminen.

Yhteistoiminnan kautta kyetään lisäämään osapuolten keskinäistä osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdantaa. Yhteistoiminnan perustana on osapuolten keskinäinen luottamus. (vrt. Vesalainen 2002, 46–49.) Yhteistoiminta ja luottamus eivät kuitenkaan merkitse sitä, että vaihdantaa ei ohjattaisi myös selkeillä ja kirjatuilla toimintaperiaatteilla tai vaihdantaa ei enää valvottaisi.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että markkinointikanavassa erityisesti vaihdannan valvontakustannukset kasvavat helposti huomattavaksi, vaikka osapuolet luottaisivatkin toisiinsa (vrt. Heide 1994, 81; Dyer & Singh 1998, 671).

Valmistajayrityksille on tärkeää varmistaa, että sovitut asiat toteutuvat paikallistasolla odotetulla, sovitulla tavalla. Tämä tutkimus osoittaa selkeästi sen, että tavarantoimittajien näkökulmasta yksityisellä puolella toimivien yhteistoimintaryhmittymien ongelmana onkin se, että keskusliiketasolla päätetyt asiat eivät välttämättä toteudu sovitulla, odotetulla tavalla paikallistasolla. Tämä pakottaa tavarantoimittajat toimimaan myös paikallistasolla. Osuustoiminnallisella puolella, jossa tullaan lähelle monimyymälärakennetta, ei edellä kuvatun kaltaista ongelmaa juuri ole.

Tavarantoimittajien toimimista kahdella tasolla selittää myös tavarantoimittajien keskinäinen kilpailu ja tavarantoimittajien suoraviivainen omien etujen ajaminen paikallistasolla tavoitteena hyvä näkyvyys ja sijainti

myymälän sisällä. Mikäli tavarantoimittajat voisivat luottaa siihen, että kilpailevat tavarantoimittajat eivät ajaisi suoraviivaisesti omaa etuaan myymälän sisällä, vaihdannan valvontaa kyettäisiin helpottamaan huomattavasti. Tämä tutkimus tosin osoittaa sen, että ainakin pienten tavarantoimittajien näkökulmasta kilpailevat tavarantoimittajat voivat aina tarjota jakeluyritykselle joitain sellaisia etuja, joita organisaatio itse ei kykene tarjoamaan ja joiden seurauksena vastapuolen kyky ja halu suoriutua sille kuuluvasta tehtävästä heikkenee.

Eräs keskeinen käsite, jota tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu, mutta jonka merkitys markkinointikanavassa tapahtuvan työnjaon johtamisessa vaikuttaisi olevan keskeisellä sijalla, on valta (vrt. esim. Grant 1992). Valta ja vallankäyttö kytketäänkin juuri tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen (Möller & Wilson 1995, 43; Thorelli 1986, 38–39). Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että markkinointikanavassa yritykset pyrkivät hankkimaan valtaa parantaakseen neuvotteluasemiaan suhteessa toisiin kanavan jäseniin (vrt. Duke 1998, 95–96; Ogbonna & Wilkinson 1998, 77). Tavarantoimittajalle valta mahdollistaa paremman tuotteiden näkyvyyden ja sijainnin ajamisen myymälän sisällä. Vallanlähteet valmistajan näkökulmasta ovat vahvat merkkituotteet ja kyky luoda kysyntää kuluttajaportaassa. Tämän lisäksi osaaminen ja tieto liittyen omaan tuoteryhmään merkitsevät aseman vahvistumista markkinointikanavassa. Keskeisin vallanlähde jakeluyritysten näkökulmasta on keskitetty päätöksenteko niin ostotoiminnassa kuin markkinointitoimenpiteissä. Ketjuvalikoimat ovat näkyvin esimerkki tästä keskitetystä päätöksenteosta. Jakeluyritysten läheisyys kuluttajiin ja käytettävissä oleva täsmällinen tieto kuluttajista ja heidän ostokäyttäytymisestään merkitsee myös aseman vahvistumista markkinointikanavassa.

Todellisuuskäsitykset selittävät vaihdannan ohjaamista asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa todellisuuskäsityksistä on tarkasteltu vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta ja osapuolten keskinäistä luottamusta (vrt. Ring & Van de Ven 1992, 490). Tämä tutkimus tukee käsitystä siitä, että vaihdannan tuloksiin liittyvä epävarmuus ja siinä ilmenevät muutokset selittävät muutoksia osapuolten keskinäisessä työnjaossa ja sen johtamisessa (vrt. esim. Acrol ym. 1983, 62). Epävarmuudella on kuvattu tässä tutkimuksessa vaihdannan tulosten ja tuloksiin liittyvän riskin arvioimisen vaikeutta.

Tutkimus osoittaa, että käsitystä vaihdannan tuloksiin liittyvästä epävarmuudesta ei uusinneta tiedostamattomalla tasolla, vaan epävarmuuden tasoa arvioidaan jatkuvasti. Epävarmuuden taso vaikuttaisi olevan jatkuvasti alttiina muutoksille tilanteiden muuttuessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että vaihdantaan liittyvä epävarmuuden taso on vahvasti

tilanteellinen käsite. Koettu epävarmuuden taso muuttuu usein tilanteiden muuttuessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan edelleen katsoa, että koettuun epävarmuuteen vaikuttavat käytettävissä oleva informaatio vaihdannan toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä, päätöksentekoon käytettävissä oleva aika ja osapuolten keskinäinen riippuvuus (vrt. Boyd & Fulk 1996, 2; Koberg 1987, 798; Kreiser & Marino 2002, 896; Ritchie & Marshall 1993, 122–129).

Sekä tavarantoimittajan että jakeluyrityksen näkökulmasta epävarmuutta vaihdannan tuloksista lisää erityisesti epätietoisuus siitä, kykeneekö toinen osapuoli suoriutumaan sille kuuluvasta tehtävästä odotetulla, tavoitellulla tavalla. Tavarantoimittajan näkökulmasta jakeluyrityksen tehtävänä on vastata kysynnän ja tarjonnan välisestä osuudesta eli tuotteiden toimittamisesta kuluttajille. Jakeluyrityksen näkökulmasta tavarantoimittajan tehtävänä on puolestaan tarjota kuluttajien haluamia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan, nopeilla ja mahdollisesti myös pienillä tilauserillä. (vrt. esim. Duke 1998, 98.) Tämä tutkimus osoittaa sen, että vaihdantaan liittyvään epävarmuuden tasoon vaikuttaa vaihdannan toisen osapuolen lisäksi voimakkaasti toimintaympäristö. Toimintaympäristö vaikuttaa osaltaan siihen, uskotaanko vaihdannan toteutuvan toivotulla, odotetulla tavalla.

Tavarantoimittajan näkökulmasta toimintaympäristöön kiinnittyneinä vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta lisäävinä tapahtumina on tunnistettu

- ketjuuntumiskehitys
- muutokset tuotteiden loppukysynnässä
- kilpailuympäristön dynaamisuus.

Ketjuuntumiskehityksen seurauksena tapahtuva kauppaehtoneuvottelujen siirtyminen keskusliiketasolle merkitsee etääntymistä paikallistasolta ja kaventaa tavarantoimittajan autonomiaa ja vapautta toimia paikallistasolla. Ketjuuntumisen seurauksena tavarantoimittaja tulee entistä riippuvaisemmaksi keskusliiketasolla tehtävistä valikoima- ja hyllyesittelypäätöksistä (vrt. Silvennoinen ym. 1998, 93; Virtanen ym. 1999, 24). Ketjuuntumiskehitys itsessään ei tosin vielä lisää vaihdantaan liittyvää epävarmuuden tasoa, vaan epävarmuuden tasoa lisää ketjua ohjaavan ketjuyksikön tai keskusliikkeen kyvyttömyys ohjata toimintaa paikallistasolla. Mitronen (2002, 343) kutsuu tätä ketjun ketjuohjausvajeeksi. Tavarantoimittajan näkökulmasta ketjuohjausvaje lisää epätietoisuutta siitä, miten kuluttaja lopulta kohtaa tavarantoimittajan valmistaman tuotteen myymälän sisällä. Mikäli tavarantoimittaja ei pysty luottamaan siihen, että keskusliiketasolla sovitut asiat toteutuvat paikallistasolla sovitulla tavalla,

tavarantoimittajan suojautumistoimenpiteet ketjuohjausvajetta vastaan on tällöin lähinnä paikallistasolla tapahtuva valvonta. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että tavarantoimittajan keinot väärinkäytösten ilmetessä ovat usein hyvin olemattomat.

Juomakulttuurin kehittymisen myötä tapahtunut vaatimustason kasvu ja kuluttajien kokeilunhalu vaikeuttavat tavarantoimittajan näkökulmasta kuluttajien tarpeisiin vastaamista. Erityisesti uutuustuotelanseeraus koetaan tällaisessa tilanteessa entistä vaikeammaksi. Tilanteessa, jossa kuluttajien tarpeiden ennakointi vaikeutuu, tavarantoimittajan kannalta on tärkeää luoda jakeluyritykselle sellaisia positiivisia kannustimia, joilla kyetään varmistamaan jakeluyrityksen suoriutuminen sille kuuluvasta tehtävästä mahdollisimman hyvin. Jakeluyrityksen kannalta keskeisin positiivisin kannustin on se, että tavarantoimittajan tarjoamat tuotteet myyvät hyvin, eli niillä on riittävästi kysyntää kuluttajaportaassa. Nopeakiertoisuuden osoittaminen on kuitenkin uutuustuotelanseerauksessa tosin hyvin ongelmallista. Riittävän kysynnän aikaansaaminen ja sen ylläpitäminen kuluttajaportaassa edellyttävät yhtäältä tavarantoimittajalta vahvaa panostusta merkkিতavaramainontaan ja toisaalta myös valmiutta erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin myymälän sisällä. Kuluttajien tarpeiden ennakoimisen vaikeus edellyttää myös entistä aktiivisempaa kuluttajainformaation keräämistä ja tämän kuluttajainformaation vaihdantaa ja analysointia jakeluyrityksen kanssa. Tämä puolestaan edellyttää osapuolten välistä luottamusta.

Kilpailuympäristön dynaamisuus eli kilpailevien tavarantoimittajien yhä aktiivisempi kuluttajiin kohdistuva mainonta ja muut markkinointitoimenpiteet sekä yhteistyö keskusliikkeen kanssa vaikeuttavat tavarantoimittajan näkökulmasta vaihdannalle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Tilanteessa, jossa kilpailijat toimivat passiivisesti tai kilpailijoiden toimenpiteet tiedetään ennakoita, tavarantoimittaja kykenee helposti näihin vastamaan ja siten eliminoimaan vaihdantaa liittyvän riskin. Kilpailevien tavarantoimittajien aktivoituminen ja yllätyksellisyys lisäävät tavarantoimittajan kokemaa epävarmuutta vaihdannan tuloksista tulevaisuudessa. Tätä vastaan tavarantoimittaja voi suojautua neuvottelemalla ketjun kanssa selkeät ja kirjatut toimintaperiaatteet. Tarvittaessa tavarantoimittajat voivat valvoa paikallistasolla, että kilpailevat tavarantoimittajat eivät yritä vaikuttaa esimerkiksi keskusliiketasolta tulleisiin hyllykuviin. Tavarantoimittajille keskeisin suojautumiskeino viime kädessä vahva korkea epävarmuuden tasoa vastaan on panostus omiin merkkituotteisiin kuluttajaimun aikaansaamiseksi ja sen ylläpitämiseksi.

Jakeluyrityksen näkökulmasta toimintaympäristöön kiinnittyneinä vaihdantaa liittyvää epävarmuuden tasoa lisäävinä tapahtumina on tunnistettu

- kilpailuympäristön dynaamisuus
- muutokset tuotteiden loppukysynnässä
- tavaratarjonnan keskittyminen
- tietotekniikan kehittyminen (epävarmuuden tasoa laskeva tekijä).

Päivittäistavarakaupassa tapahtunut kilpailun siirtyminen ketjujen väliseksi on pakottanut jokaisen ketjun yhdenmukaistamaan ja tehostamaan toimintaansa entisestään. Ketjujen kilpailukyky perustuu yhä enemmän tavaravirtojen tehokkaaseen hallintaan. 1990-luvulla tapahtuneen ketjuuntumisen seurauksena osa tavarantoimittajien kanssa tapahtuvista kauppaehtoneuvotteluista onkin siirretty paikallistasolta ketjun ketjuyksikköön. Tällä tavoin on pyritty ensisijaisesti vahvistamaan asemia tavarantoimittajaneuvotteluissa. Ketjujen välinen kilpailu asettaa paineita kunkin ketjun profiilin yhdenmukaistamiselle ja ketjubrandin rakentamiselle. Tämä puolestaan asettaa kovemmat vaatimukset ketjussa tehtäville valikoima- ja hyllyesittelypäätöksille. Näiden päätösten tekeminen on kuitenkin yhä vaikeampaa, koska epätietoisuus kuluttajista on kasvanut. Ketjuvalikoimapäätöksissä joudutaankin turvautumaan aina ainakin jossain määrin olemassa olevaan menekkitietoon virheiden välttämiseksi. Kuluttajien tarpeiden tunnistamisen katsotaan edellyttävän ketjulta omaa tehokasta tiedonhankintaa, mutta myös yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa (vrt. Keysuk 1999, 231).

Korkea tavaratarjonnan keskittymisen aste rajaa vaihtoehdot yhteistyökumppanit muutamaaan. Keskittyminen saattaa aikaa myöden johtaa elintarvikealan yritysten välisen kilpailun vähenemiseen ja siten koko toimialan kehityksen hidastumiseen. Korkeaa, elintarviketeollisuudessa tapahtuvaa keskittymistä vastaan kauppa haluaa suojautua keskittämällä ketjujen tavaroiden hankintaa. Valikoima- ja hyllyesittelypäätökset tapahtuvatkin yhä voimakkaammin keskitetysti keskusliiketasolla. Osaltaan uudet tiedonhallintajärjestelmät ovat mahdollistaneet tuoteryhmähallintaprojektien aloittamisen. Kaiken kaikkiaan uusi tietotekniikka tulee olemaan yhä keskeisemmässä roolissa ketjujen kehittäessä niin toimitusten kuin kysynnän hallintaa. (vrt. esim. Johnston ym. 2000.)

Luottamus on kriittinen tekijä osapuolten suojautuessa vaihdannan tuloksiin liittyvää epävarmuutta vastaan (Dyer & Singh 1998, 669; Doney & Cannon 1997, 35–36; Jarillo 1988, 36–37; Morgan & Hunt 1994, 20). Uskomus siihen, että toinen osapuoli toimii rehellisesti ja hyvántahtoisesti mahdollistaa tiiviimmän yhteistoiminnan ja voimavarojen yhdistämisen. Luottamuksen ei kuitenkaan voida katsoa vähentävän selkeiden ja kirjattujen toimintaperiaatteiden tarvetta, tarvetta vaihdannan valvonnalle tai

tukeutumista olemassa olevaan menekkitietoon. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyvántahtoisuuteen uskominen ei riitä, mikäli vaihdantaan liittyvä epävarmuuden taso koetaan korkeaksi. Luottamus on siis keino suojautua vaihdannan tuloksiin liittyvää riskiä vastaan korkean epävarmuuden vallitessa, mutta se ei ole sellaisenaan riittävä.

7.2 Tutkimuksen käytännölliset johtopäätökset

Tavarantoimittajan jakelupäätösten tavoitteena on poistaa kuluttajien ostamisen esteet. Organisoidessaan tuotteensa jakelun itsenäisten jakeluyritysten kautta tavarantoimittaja ottaa myös tietoisin riskin. Jakeluyritysten kanssa tapahtuvaan vaihdantaan liittyvä riski syntyy siitä, että tavarantoimittajan tuotteiden menekki on olennaisilta osin riippuvainen jakeluyritysten toimenpiteistä. Näistä toimenpiteistä keskeisimpiä ovat jakeluyrityksen suorittamat valikoima-, tilahallinta- ja hinnoittelupäätökset. Tavarantoimittajan näkökulmasta riski liittyy nimenomaan tuotteiden saatavuuteen myymälän sisällä. Tämä konkretisoituu viime kädessä tuotteiden saamaan hyllytilaan. Tavarantoimittaja ei voi olla koskaan täysin varma siitä, miten kuluttaja kohtaa tuotteen myymälän sisällä ja tuleeko kuluttajalle edes tilaisuutta ostaa tuotetta. Aina on olemassa riski, että tavarantoimittajan vaihdannalle asettamat päämäärät ja tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Itsenäisen jakeluyrityksen näkökulmasta tavarantoimittajien kanssa tapahtuvaan vaihdantaan liittyy myös riski. Jakeluyritykselle riski on se, että tavarantoimittajilta hankitut tuotteet eivät mene kaupaksi kuluttajille jakeluyrityksen tavoittelemalla tavalla. Pahimmassa tapauksessa tavarantoimittajalta hankittu tuote jää kokonaan myymättä ja jakeluyritykselle aiheutuu vähintään hankintakustannusten suuruinen tappio. Jakeluyrityksille on siten elintärkeää, että tavarantoimittajat kykenevät tarjoamaan joustavilla toimitusehdoilla kuluttajia kiinnostavia tuotteita. Jakeluyritykset ovat usein myös hyvin riippuvaisia tavarantoimittajien toteuttamista markkinointitoimenpiteistä, kuten merkkitavaramainonnasta ja markkinointituesta. Jakeluyrityksen näkökulmasta riski ei liity ainoastaan tuotteiden menekkiin, vaan riski voi liittyä myös pehmeämpiin vaihdannalle asetettuihin tavoitteisiin, kuten jakeluyrityksen palvelutasoon, imagoon tai kuluttajien tyytyväisyyteen ja ostouskollisuuteen.

Tarkasteltaessa kotimaisen elintarviketeollisuuden ja päivittäistavarakaupan välistä työnjakoa 1990-luvulla voidaan todeta, että vaihdantaan liittynyt riski oli 1990-luvun alkupuolella molempien osapuolten näkökulmista tarkasteltuna alhainen. Alhainen riskitaso voidaan selittää osaltaan sillä, että ennen Suomen

liittymistä Euroopan Unioniin valmistajamarkkinat olivat suljetut ja kansainvälinen kilpailu tavarantoimittajien välillä puuttui käytännöllisesti katsoen kokonaan. Vaihtoehtoisia tavarantoimittajia oli vain rajoitetusti tarjolla. Tämänkaltaisessa tilanteessa kilpailua hyllytilasta ja kuluttajien suosiosta ei päässyt juuri syntymään. Suljetuilla kotimarkkinoilla myös tuotteiden loppukysyntä oli helposti ennakoitavissa. Tavarantoimittajan tarjoamat tuotteet menivätkin kuluttajille kaupaksi ilman sen suurempia markkinointiponnistuksia. Tuotteiden kaupalliseen menestykseen eivät juurikaan vaikuttaneet jakeluyritysten toimenpiteet. Tämä puolestaan johti siihen, että tavarantoimittajan ja jakeluyrityksen keskinäisessä kaupankäynnissä päähuomio oli hinnassa. Vaihdantaa ohjasivatkin pitkälti markkinaohjausjärjestelmän mukaiset normit.

Vuonna 1995 Euroopan Unioniin liittymisen myötä Suomen rajat aukesivat kuitenkin monille kansainvälisille tavarantoimittajille. EU-jäsenyyden vaikutukset tosin vaihtelivat toimialoittain. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin katsoa, että monien suomalaisten suurten tavarantoimittajien monopoliasema murtui ja tavarantoimittajat joutuivat kohtaamaan kansainvälisen kilpailuympäristön. EU-jäsenyyden myötä tarjolle tulikin yhä enemmän kansainvälisiä merkkituotteita.

Tämän lisäksi 1980-luvulla alkanut jakeluyritysten entistä tavoitehakisempi ketjuuntumiskehitys johti jakeluyritysten huomattavaan neuvotteluaseman vahvistumiseen markkinointikanavassa 1990-luvulla. Nykyään tavarantoimittajien onkin kanavoitava tuotteensa keskusliiketasolla toimivien ketjuyksiköiden kautta paikallistasolle ketjuun kuuluviin kauppoihin.

Keskusliiketasolla toimivat ketjuyksiköt ajavat keskitetysti kaikkien ketjuun kuuluvien kauppojen asiaa tavoitteenaan vahvistaa ketjuun kuuluvien kauppojen profiilia. Ketjuun kuuluvien kauppojen profiilia rakennetaan vastaamalla yhä paremmin kuluttajien tarpeisiin. Ketjut haluavatkin erilaistua kuluttajien silmissä yhä enemmän monipuolisten valikoimien ja korkean palvelutason suhteen.

Kuluttajalähtöisyydestä onkin tullut keskeisin menestystekijä niin tavarantoimittajille kuin jakeluyrityksille. Tänä päivänä kulutustottumukset ovat tosin aikaisempaa yksilöllisempiä ja vaikeammin ennakoitavissa olevia. Sekä tavarantoimittajien että jakeluyritysten kokema epätietoisuus kuluttajien tarpeista onkin kasvanut huomattavasti.

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että muuttunut toimintaympäristö on pakottanut sekä tavarantoimittajat että jakeluyritykset uudelleen tarkastelemaan omaa liiketoimintaansa ja tapaansa toimia markkinointikanavassa. Vaihdannan tuloksiin liittyvä riskin luotettava arviointi onkin yhä vaikeampaa. Tänä päivänä tavarantoimittajat ja

jakeluyritykset toimivatkin tilanteessa, jossa vaihdantaan liittyy ”aitoa” epävarmuutta. Keskeisimmäksi kysymykseksi on nyt muodostunut se, miten vaihdannalle asetetut tavoitteet ja päämäärät voidaan varmistaa tilanteessa, jossa tuloksiin liittyy huomattavaa epävarmuutta. Alhainen hinta ja markkinointituella pelaaminen eivät takaa enää menestystä kummallekaan osapuolelle.

Useat viimeaikaiset tutkimukset, kuten myös tämä tutkimus, ovat osoittaneet sen, että tavarantoimittajien ja jakeluyritysten toiminnan kulmakivenä on oltava kuluttajälähtöisyys. Ainoastaan kuluttajien tarpeisiin oikealla tavalla vastaamalla markkinointikanavan jäsenet voivat säilyttää elinkykyisyytensä ja kasvun mahdollisuuden. Tämän lisäksi tarvitaan yhä enemmän tavarantoimittajan ja jakeluyrityksen keskinäistä yhteistoimintaa ja voimavarojen yhdistämistä.

Vastaus siihen, miten tavarantoimittajat ja jakeluyritykset voivat kehittää keskinäistä yhteistyötä ja siten hallita kokemaansa epävarmuutta, voi löytyä tuoteryhmähallinnasta. Tuoteryhmähallinta on määritelty prosessiksi, jonka avulla tavarantoimittaja ja jakeluyritykset hallitsevat tuoteryhmät strategisina yksiköinä niin, että lisätään kuluttajan kokemaa tyytyväisyyttä. Tuoteryhmähallinta perustuu avoimelle osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdannalle tavarantoimittajan ja jakeluyritysten välillä. Tämä puolestaan edellyttää osapuolilta keskinäistä luottamusta.

Pienille tavarantoimittajille tuoteryhmähallinta on kuitenkin ongelmallista. Se vaatii huomattavia resursseja, ja tämän johdosta jakeluyritykset tyypillisesti hakeutuvat tuoteryhmähallintayhteistyöhön isompien ja kyvykkäämpien tavarantoimittajien kanssa. Pienille tavarantoimittajille tehokkain keino oman neuvotteluaseman parantamiseksi vaikuttaisikin viime kädessä olevan kuluttajaimun rakentaminen aktiivisella merkkিতavaramainonnalla.

7.3 Tutkimustulosten yleistäminen

Tapaustutkimukseen liittyy aina tutkimuksen yleistettävyyden eli tutkimustulosten siirrettävyyden ongelma (esim. Järvenpää 2002, 328; Partanen 2001, 322). Yksittäiset tapaukset eivät voi tuottaa johonkin perusjoukkoon yleistettävää tietoa (vrt. Panula 2000, 249). Lukan ja Kasasen (1995, 77) mukaan hyvin toteutettu tapaustutkimus voi tuottaa siirrettäviä tuloksia. Lincoln ja Guban (1985, 316) tosin painottavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten siirrettävyyden arviointi jää aina viime kädessä lukijan tehtäväksi. Tutkijan tehtävänä on antaa lukijalle riittävästi tietoa yleistettävyyden arvioinnin mahdollistamiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on pyritty kuvaamaan mahdollisimman

perusteellisesti ja kattavasti. (vrt. Järvenpää 2002, 328–329.) Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen liittyviä ongelmia käsiteltiin jo aiemmin luvussa 4 (luvussa tutkimuksen luotettavuus). Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan suoraan yleistää koskemaan tavarantoimittajan ja jakeluyrityksen välistä vaihdantaa. Vaihdamtasuhteet ovat aina yksilöllisiä ja sidoksissa historiaansa. Myös erilaiset henkilötökijät muovaavat voimakkaasti vaihdannan toteutumista. Kaiken kaikkiaan vaihdanta tulee nähdä hyvin kontekstisidonnaisena ilmiönä, joka muuttuu aina viime kädessä yksilöiden yksilöllisten tulkintojen tuloksena. Tutkimustuloksia tosin voidaan pyrkiä hyödyntämään muilla elintarvikealan toimialoilla tietyt rajoitteet huomioon ottaen. Esimerkiksi tarkastelun kohteena tulisi olla kokoluokaltaan samankaltaiset yritykset.

Tapaustutkimuksessa tutkimustulosten yleistäminen on aina teoreettista (Lukka & Kasanen 1995, 78). Tutkimuksen teoreettisen perustan yhteenvetona esitetty kuvaus- ja selitysmalli sekä siinä esitetyt keskeisimmät teoreettiset perusolettamukset saivat tämän tutkimuksen perusteella vahvistusta. Luottamukseen sosiaalisena ohjausmekanismina tulee tosin suhtautua varauksellisesti. Luottamus tunnistettiin kyllä tärkeäksi kahden organisaation väliseen yhteistyöhön vaikuttavaksi tekijäksi, mutta luottamus itsessään ei ole tämän tutkimuksen perusteella kuitenkaan riittävä keino suojautua riskiltä korkean epävarmuuden vallitessa. Luottamuksen hauraus ja luottamukseen itsessään sisältyvä riski pakottavat organisaatiot aina turvautumaan myös konkreettisempiin keinoihin ohjata vaihdantaa asettamiensa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Citymarket-ketjun ketjutoimintamalli uudistui merkittäväällä tavalla vuonna 2001. Tuolloin siirryttiin vertikaaliseen ketjutoimintamalliin. Vertikaalisessa ketjutoimintamallissa päätöksenteko keskitettiin ketjukohtaisissa asioissa kokonaan Keskkoon. Vertikaalisessa ketjutoimintamallissa ketjujohtokunnalla ei ole siis enää päätösvaltaa, eikä se ota kantaa yksittäisiin valikoima-, hinnoittelu-, ostopaikka- tai markkinointipäätöksiin, kuten se teki horisontaalisessa ketjutoimintamallissa. (Mitronen 2002, 425–428.) Erityisen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin tutkia jatkossa tämän vertikaalisen ketjutoimintamallin vaikutuksia olemassa oleviin tavarantoimittajasuhteisiin. Aikaisempaa tiukemmin keskusliiketasolta ohjatun ketjun sisäisen työnjaon myötä tavarantoimittajien kokema epävarmuuden taso saattaa laskea, kun voidaan varmistua siitä, että asiat toteutuvat paikallistasolla sovitulla, odotetulla tavalla. Toisaalta vertikaalinen ketjutoimintamalli lisää Keskon

valtaa suhteessa tavarantoimittajiin entisestään. Tämä voikin puolestaan lisätä pienten tavarantoimittajien kokemaa epävarmuutta vaihdannan tuloksista.

Päivittäistavarakaupan kilpailuympäristö on muuttunut 2000-luvun alussa merkittäväällä tavalla kansainvälisten vähittäiskauppaketjujen tullessa Suomen markkinoille. Tuotteiden hinnat tulevatkin tulevaisuudessa todennäköisesti laskemaan ja kaupparyhmittymät tuovat hyllyilleen yhä enemmän omia tuotteita. Kamppailu kovenee entisestään. Tämä edellyttää kaupalta entistä tehokkaampaa tavaravirtojen hallintaa. Kysynnän hallinnan lisäksi kaupan onkin yhä enemmän keskityttävä toimitusten hallintaan. Kysynnän hallinnasta ollaankin siirtymässä tällä hetkellä kohti laaja-alaisempaa ECR-toimintamallia, jossa tavarantoimittaja ja kauppa yhdessä pyrkivät hallitsemaan sekä toimitukset että kysynnän entistä tehokkaammin. Tämä tuo varmasti paineita jatkossa yhä tiiviimmälle tavarantoimittajien ja kaupan väliselle yhteistyölle.

SUMMARY

THE CHANGE FORCES OF EXCHANGE RELATIONSHIPS

The Finnish fast moving consumer goods (FMCG) sector has been under a constant state of change during the last decades; particularly supply chain relationships - which in this study refer to the relationships between retailers and manufacturers - have changed fundamentally. Traditionally, supply chain relationships within the FMCG sector have been seen as the retailer being a relatively inert conduit for the passing of manufacturers' products to final consumers. However, during the last ten years, international sourcing together with the formation of multinational retail -buying groups has become common in a large number of product areas. Furthermore, retailers' own increased market research and their closeness to consumers have provided retail organizations with considerable market information on the basis of which to control non-product-related variables in the marketing-mix, including in-store merchandising and shelf-space management. The increasing power of retailers has led to a situation in which they often require manufacturers to pay "slotting allowances" just to get new products on store shelves. Furthermore, the more retailers become interested in running their own brands in direct competition with manufacturer brands, the more they control the shelf-space in favor of their own brands. By combining increased buying power and accurate reflection of changing consumer needs, retailers have now clearly worked themselves into a position of dominance in the supply chain.

The objective of this study was to increase knowledge concerning the development of exchange relationships in the fast moving consumer goods sector. To put it more accurately, the study tried to answer questions that have been pointed out as a weakness of interorganizational studies. In general interorganizational studies have been criticized for their inability to explain and understand how the events in a business environment affect the development of exchange relationships. Consequently, the research question was formulated in the following way: do the events in a business environment affect the development of exchange relationships, and if they do, what kind of effects are these?

This study was mainly based theoretically on IMP Group's Interaction Approach, and other closely linked interorganizational studies. This study also adopted certain ideas from Transaction Cost Approach and was quite closely linked to the sociological theory of structuration.

In the theoretical part of the study, an explanatory model was developed on the basis of existing theoretical literature. In the model three conceptual categories were distinguished: relationship structures, interaction processes and relationship context. Relationship structures were divided into the perceived uncertainty related to the exchange and trust. Interaction processes were divided into exchange, adaptation and coordination processes. Three broad groups of influencing factors were isolated in the context of exchange relationships: those related to the environment; to the parties of the relationship; and finally to the resources that are exchanged between the parties. In general, the context factors function as the background, setting, circumstances or consequences for something that the researcher wishes to understand or explain. This study focused on the broader environmental context and its effects on relationship structures and interaction processes. The environmental context was divided into market structure, dynamism, internationalization, position in the marketing channel and social system.

In the model, it was emphasized that exchange relationships develop as interplay between interaction processes and structural elements of the relationship. Furthermore, the development of exchange relationship was seen in the model initiated by the individual's cognitive interpretation about the events taking place in the surrounding context. In sum, the model underlined that the development of exchange relationship must be seen ultimately as the result of cognitive processes at the individual manager level.

A qualitative case strategy and single-case design were used in this study. The case relationship was chosen so that it would represent a typical exchange relationship in the Finnish fast moving consumer goods sector. The manufacturer selected for the case study was the brewery company Olvi Plc. The distributor selected for the case study was one of the leading food store chains in Finland. The retail chain was Citymarket. Citymarket stores represent hypermarkets that sell food, other groceries and consumer durables and non-durables, and have grocery departments run by an independent K-store franchise or K-store operator. The Citymarket chain is part of the K-group. Managers on both the manufacturer and the retail chain side were interviewed and documents were also collected from both companies. Data collection was done retrospectively and main data sources were personal interviews and available company documents. The studied time-span was the years 1990–1999.

Based on the empirical results, it seems that during the 1990s the relationship type between Olvi Plc and the Citymarket chain shifted from the competitive situation towards a more co-operative one. In the late 1990s, counterparts developed together customized strategies for individual product categories in specific stores so that shelf-space, pricing and promotions

maximized sales and profits. It seems that there became a new logic of doing business that could be characterized by greater flexibility, an openness to a partnership orientation and a commitment to new innovations. Also it seemed that information became the key to success, as information was seen more important than mere physical or structural issues. Information gave both manufacturer and retailer an enormous competitive advantage. But the lack of ways to collect, handle and especially transform information efficiently were seen as major thresholds to implementation. With the help of this new information, the retailer and manufacturer were able to create more efficient assortment planning and space allocation in order to improve in-store profitability and consumer service.

The empirical results clearly show that events in a business environment context had an impact on the relationship between Olvi Plc and the Citymarket chain. However, these effects were very hard to identify. It seemed that the rate of change in both the output markets and the competitive environment increased perceived uncertainty. As output markets i.e. end-consumers' needs and buying behavior became more dynamic and complex, counterparts had difficulties to determine optimal assortments and pricing. As intensity of competition increased and as more heterogeneous competitors became, counterparts perceived higher uncertainty related to the exchange. And as the perceived uncertainty increased, there became a greater need to gain information from associated channel members and perform some level of joint planning.

In sum, it can be stated that there is no single environment facing the members of exchange relationship. There are many important clusters of environmental forces which seem to affect the relationship differently. In the end, it is the question of how these external forces are perceived and what kind of meanings are attached to them at the individual managerial level.

LÄHDELUETTELO

- Achrol, R.S. – Reve, T. – Stern, L. (1983) The Environment of Marketing Channels Dyads: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 55–67.
- Ahonen, A. (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:2001. Turku.
- Alajoutsijärvi, K. (1996) *Rautainen pari: Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makrovoimat 1948–90*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 31. Jyväskylän yliopiston julkaisuja. Jyväskylä.
- Alajoutsijärvi, K. – Eriksson, P. (1998) Paper Life. Making Sense of A Forest Sector Triad in Its Contexts. Teoksessa: *Marketing and International Business – Essays in Honor of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday*, toim. H. Tikkanen, 9–44. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-2: 1998. Turku.
- Alajoutsijärvi, K. – Möller, K. – Rosenbröijer, C.-J. (1999) Relevance of Focal Nets in Understanding the Dynamics of Business Relationships. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 6, No. 3, 3–35.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Tampere.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylöstalo, P. (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Allardt, E. (1964) *Yhteiskunnan rakenne ja sosiaalinen paine*. Werner Söderström. Porvoo.
- Anderson, P.F. (1995) Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. Teoksessa: *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, toim. B. Enis, K. Cox, ja M. Mokwa, 81–97. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Anderson, J.C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 1–15.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1990) A Model Of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 42–58.

- Araujo, L. – Mouzas, S. (1997) Efficient Consumer Response (ECR) as Strategy in Manufacturer-Retailer Network. Teoksessa: *13th IMP Conference Proceedings (Competitive Papers) Interaction, Relationships and Networks and Business Markets*, toim. F. Mazet, R. Salle ja J.-P. Valla, 13–39. Lyon.
- Araujo, L. – Mouzas, S. (1998) Manufacturer-Retailer Relationships in Germany: The Institutionalisation of Category Management. Teoksessa: *Network Dynamics in International Marketing*, toim. P. Naude ja P. Turbull, 211–232. Elsevier Science Ltd. UK.
- Arndt, J. (1979) Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1, 101–103.
- Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, 32–39.
- Bauman, Z. (1997) *Sosiologinen ajattelu*. Vastapaino. Tampere.
- Berger, P. – Luckmann, T. (1998) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus. Helsinki.
- Bitner, M.J. – Booms, B.M. – Mohr, L.A. (1994) Critical Service Encounters. The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 95–106.
- Bitner, M.J. – Booms, B.M. – Stanfield-Tetreault, M. (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 71–84.
- Boyd, B.K. – Fulk, J. (1996) Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, 1–22.
- Brito, C. (2001) Towards an Institutional Theory of the Dynamics of Industrial Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 3, 150–166.
- Brockman, B. – Morgan, R. (1999) The Evolution of Managerial Innovations in Distribution: What Prospects for ECR? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, No. 10, 397–408.
- Brown, J. – Chekitan, S.D. – Lee, D.-J. (2000) Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, 51–65.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books. London.
- Campbell, N.C.G. (1985) An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 13, No. 1, 35–48.
- Campbell, N.C.G. – Cunningham, M.T. (1997) Customer Analysis for Strategic Development in Industrial Markets. Teoksessa:

- Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 275–287. The Dryden Press. London.
- Cannon, J.P. – Achrol, R.S. – Gundlach, G.T. (2000) Contracts, Norms and Plural Form of Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, 180–194.
- Child, J. (1997) Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, 43–76.
- Citymarket (2003) <http://www.citymarket.fi/>.
- Coase, R.H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4 (November), 386–405.
- Collins, A. – Burt, S. (1999) Dependency in Manufacturer-Retailer Relationships: The Potential Implications of Retail Internationalisation for Indigenous Food Manufacturers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 7, 673–693.
- Corstjens, J. – Corstjens, M. (1995) *Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace*. Wiley & Sons. Toronto.
- Cousins, P.D. (2002) A Conceptual Model for Managing Long-term Inter-organisational Relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, No. 2, 71–82.
- Crowston, K. (1997) A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. *Organization Science*, Vol. 8, No. 2, 157–175.
- Davidson, P. (1991) Is Probability Theory Relevant for Uncertainty? A Post Keynesian Perspective. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, 129–143.
- Dawson, J. – Shaw, S. (1990) The Changing Character of Retail-Supplier Relationships. Teoksessa: *Retail Distribution Management. A Strategic Guide to Developments and Trends*, toim. J. Fernie, 19–39. Kogan Page. London.
- Day, G.S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 37–52.
- Dess, G.G. – Beard, D.W. (1984) Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 52–73.
- De Wit, B. – Meyer, R. (1998) *Strategy Process, Content, Context: An International Perspective*. An International Thomson Publishing Company. London.
- Doney, P. – Cannon, J. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, 35–71.

- Drottz-Sjöberg, B.-M. (1992) Risk Perception and Definitions of Risk. *European Institute for Advanced Studies in Management*. Working Paper 92-05. Brussels.
- Duke, R. (1998) A Model of Buyer-Supplier Interaction in UK Grocery Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, No. 2, 93-103.
- Duncan, R. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 313-327.
- Durkheim, É. (1982) *Sosiologian metodisäännöt*. Tammi. Helsinki
- Dussart, C. (1998) Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 1, 50-62.
- Dwyer, F.R. – Dahlstrom, R. – DiNovo, T. (1995) Buyer-Seller Relationships – Theoretical Perspectives. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.E. Möller ja D.T. Wilson, 71-110. Kluwer Academic Publishers. Norwell.
- Dwyer, F.R. – Schurr, P.H. – Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 11-27.
- Dyer, J.H. – Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- Easton, G. (1997) Industrial Networks: A Review. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 102-128. The Dryden Press. London.
- ECR-Finland (1997) *ECR Tulostkortti*. Mecrator. Cooper & Lybrand.
- ECR-Finland (2000) *Tavararyhmähallinta. Raportti Parhaista Toimintamalleista*. ECR Finland käännöstyöryhmä.
- El-Ansary, A. – Stern, L.W. (1972) Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 1, 47-52.
- Elintarviketeollisuus henkilöstösopistuksiin vuonna 1999 (2000) *Elintarviketeollisuuden lehdistötiedote*, <http://www.etl.fi/tiedotteet>.
- Elintarviketeollisuus kavahtaa monopoliväitteitä (1999) *Elintarviketeollisuuden lehdistötiedote*, <http://www.etl.fi/tiedotteet>.
- Emblemsvåg, J. – Kjølstad, L.E. (2002) Strategic risk analysis – a field version. *Management Decision*. Vol. 40, No. 9, 842-852.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

- Fernie, J. (1997) Retail Change and Retail Logistics in the United Kingdom: Past Trends and Future Prospects. *Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 3, 383–396.
- Finne, S. – Kokkonen, T. (1998) *ECR – Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. Ekonomia. Helsinki.
- Ford, D. (1997a) The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 39–54. The Dryden Press. London.
- Ford, D. (1997b) Introduction: The Interaction Approach. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, ix–xvi. The Dryden Press. London.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1997) How Do Companies Interact? Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 55–67. The Dryden Press. London.
- Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998) *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons. Chichester.
- Frazier, G.L. – Spekman, R.E. – O’Neal, C. (1988) Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, 52–67.
- Gadde, L.-E. – Mattsson, L.-G. (1987) Stability and Change in Networks Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 4, No. 1, 29–41.
- Ganesan, S. (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1–19.
- Garud, R. – Van de Ven, A. (2002) Strategic Change Processes. Teoksessa: *Handbook of Strategy and Management*, toim. A. Pettigrew, H. Thomas ja R. Whittington, 206–231. SAGE Publications. London.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Polity Press. Cambridge.
- Golder, P.N. (2000) Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2, 156–172.
- Grandori, A. (1997) An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, Vol. 18, No. 6, 897–925.
- Grandori, A. – Soda, G. (1995) *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, 183–214.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 481–510.

- Grant, R. M. (1992) Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power. Teoksessa: *Business Strategy and Retailing*, toim. G. Johnson, 43–58. Wiley. Chichester.
- Gundlach, G.T. – Achrol, R.S. – Mentzer, J.T. (1995) The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, 78–92.
- Halinen, A. (1994) *Exchange Relationships In Professional Services. A Study of Relationship Development in The Advertising Sector*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:1994. Turku.
- Halinen, A. (1995) Liikesuhteet asiantuntijayrityksissä – tutkimus mainostoimiston asiakassuhteiden kehittymisestä. *The Finnish Journal of Business Economics* 1995:2, 153–161.
- Halinen, A. (1996) The Temporal Dimension in Buyer-Seller Relationship Models. Teoksessa: *Emerging Perspectives in Marketing*, toim. P. Tuominen, 47–71. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-10:1996. Turku.
- Halinen, A. (1997) *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Routledge. London.
- Halinen, A. – Törnroos, J.-Å. (1995) The Meaning of Time in the Study of Industrial Buyer-Seller Relationships. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.Möller ja D.Wilson, 493–529. Kluwer Academic publishers. Boston.
- Halinen, A. – Havila, V. – Salmi, A. (1999) From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 6, 779–794.
- Hallén, L. – Johanson, J. – Mohamed, N.S. (1991) Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, 29–37.
- Hasty, R. – Reardon, J. (1997) *Retail Management*. McGraw-Hill. New York.
- Heide, J. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 71–85.
- Heide, J. – John, G. (1988) The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 20–35.
- Heide, J. – John, G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, 32–44.
- Heiskala, R. (1995) Sosiaalinen konstruktionismi. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. R. Heiskala, 146–172. Gaudeamus. Tampere.

- Heiskala, R. (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hellgren, B. – Melin, L. – Pettersson, A. (1993) Structure and Change: The Industrial Field Approach. *Advances in Industrial Marketing*, Vol. 5, 87–106.
- Henders, B. – Håkansson, H. (1995) Networks Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.E. Möller ja D.T. Wilson, 139–154. Kluwer Academic Publishers. Norwell.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Hoffman, K. (1983) *K-kaupan historia*. Kauppiaitten Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Hoffman, K. (1990) *Kesko 1940–1990*. Kauppiaitten Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Hoghart-Scott, A. – Dapiran, G.P. (1997) Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channel in the UK and Australia. *Management Decision*, Vol. 34, No. 4, 310–318.
- Home, N. (1995) *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D:223. Helsinki.
- Hookana-Turunen, H. (1998) *Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa – päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1998. Turku.
- Howe, S.W. (1998) Vertical Market Relations in the UK Grocery Trade: Analysis and Government Policy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, No. 6/7, 213–224.
- Hughes, A. (1996) Forging New Cultures of Food Retailer-Manufacturer Relations? Teoksessa: *Retailing, Consumption and Capital*, toim. N. Wrigley ja M. Lowe, 90–115. Longman Group Limited.
- Hunt, S.D. (1991) *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. South-Western Publishing. Cincinnati.
- Hunt, S.D. – Morgan, R. (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1–15.
- Hyvönen, S. (1990) *Vähittäiskaupan kilpailukäyttämisen puitteet: tutkimus kaupparyhmittymien sisäisistä suhteista päivittäistavarakaupassa*. Kilpailuviraston selvityksiä 1/1990. Helsinki.

- Håkansson, H. – Gadde, L.-E. (1997) Supplier Relations. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 400–429. The Dryden Press. London.
- Håkansson, H. – Johanson, J. (1992) A Model of Industrial Networks. Teoksessa: *Industrial Networks – A New View of Reality*, toim. B. Axelsson ja G. Easton, 205–217. Routledge. London.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1989) No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, 187–200.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (toim.) (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge. London.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1997) Analyzing Business Relationships. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 151–175. The Dryden Press. London.
- Ilmonen, K. (1995) Anthony Giddensin rakenteistumisteoria ja sen kritiikki. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. R. Heiskala, 316–347. Gaudeamus. Tampere.
- Ilmonen, K. (2000) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. K. Ilmonen, 9–38. SoPhi. Jyväskylä.
- Ilonaiheet vähissä elintarviketeollisuudessa (1999) *Vähittäiskauppa*, 1999:4, 22–24.
- IMP Group (1982) An Interaction Approach. Teoksessa: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, toim. H. Håkansson, 10–27. John Wiley & Sons. Chichester.
- Iyer, G. – Villas-Boas, J.M. (2003) A Bargaining Theory of Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 1, 80–100.
- Jancic, Z. – Zabrack, V. (2002) Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 7/8, 657–671.
- Jarillo, J.C. (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, 31–41.
- Johanson, J. – Mattsson, L.-G. (1987) Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies in Management and Organization*, Vol. 17, No. 1, 34–48.
- Johanson, J. – Mattsson, L.-G. (1997) Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 176–193. The Dryden Press. London.

- Johnston, W.J. – Bonoma, T.V. (1977) Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Toward Improved Research Approaches. Teoksessa: *Contemporary Marketing Thought*, toim. B.A. Greenberg ja D.N. Bellenger, 247–251. AMA. Chicago.
- Johnston, W.J. – Borders, A. – Rigdon, E. (2000) Electronic Marketing and Purchasing. Teoksessa: *16th IMP Conference – Interactions & Relationship*, toim. D. Birks, D. Ford, P. Naudé ja J.R. Nicholls, Competitive Papers. CD-ROM Publications of University of Bath.
- Järvenpää, M. (2002) *Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – vertaileva case-tutkimus*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:2002. Turku.
- Kahn, B.E. – McAlister, L. (1997) *The Grocery Revolution. The New Focus on the Consumer*. Addison-Wesley. New York.
- Kallio, J. (1999) Sähköisen kaupan vaikutus kaupan ja yhteiskunnan rakenteisiin. LTT-Tutkimus Oy. *Elektronisen kaupan instituutin julkaisuja*. Helsinki.
- Kangas, O. (1995) Rationaalisen valinnan teorit. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. R. Heiskala, 63–87. Gaudeamus. Tampere.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5 (Fall), 243–264.
- Kesko (2001) *Vuosikertomus 2000*. Kesko Oyj. Helsinki.
- Kesko (2003) Presentaatiot ja johdon esitykset: Keskon yleisesittely 10/2000. <http://www.kesko.fi/>
- Keysuk, K. (1999) On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 3, 217–236.
- Kilpailuvirasto (1998a) *Poikkeuslupahakemus K-lähikauppa, K-market, K-supermarket, Citymarket ja Anttila-ketjujen perusvalikoimiin kuuluvien tuotteiden vähittäishintojen ketjukohtaisen yhteishinnoittelun toteuttamiseksi sekä muiden myynti- ja toimitusehtojen, ostohintojen ja muiden ostoehtojen yhdenmukaistamiseksi*. [Dno 281/67/98, 4.12.1998]. Kilpailuvirasto. Helsinki.
- Kilpailuvirasto (1998b) *Poikkeuslupa elinkeinonharjoittajien hintayhteistyölle kuluttajille tarkoitettujen tarjouskampanjoiden toteuttamisessa*. [Dno 91/67/98, 24.2.1998]. Kilpailuvirasto. Helsinki.
- Kilpailuvirasto (2001) *Poikkeuslupa kilpailunrajoituslain 4 §:n määrähinnoittelukiellosta Keskon hinnoitellussa osan Citymarket*

- ketjun kaupoissa myytävistä tuotteista. [Dnro 954/67/2000, 16.2.2001]. Kilpailuvirasto. Helsinki.
- Kim, S.K. – Hsieh, P.-H. (2003) Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective Through Response Surface Approach. *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 1, 101–112.
- Knight, F. (1964) *Risk, Uncertainty and Profit*. Sentry Press. New York.
- Koberg, C.S. (1987) Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, 798–807.
- Koberg, C.S. – Ungson, G.R. (1987) The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 725–737.
- Koponen, A. (2000) *Kolme toimialan talousteorian näkökulmaa ja niiden sovellettavuus pankkitoimialan tutkimuksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelu ja raportteja 1:2000. Turku.
- Koponen, A. – Okko, P. – Virtanen, M. (2003) *Hyödykemarkkinoiden kilpailullisuuden tutkiminen: teoriasta, menetelmästä ja toteuttamisesta*. Turun kauppakorkeakoulun kilpailututkimusraportti. Keskustelu ja raportteja 1:2003. Turku.
- Kotisalo, Y. – Kiuru, P. (1997) *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja B:140. Helsinki.
- Kotkavirta, J. (2000) Luottamus instituutioihin ja yksilön hyvinvointiin. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. K. Ilmonen, 39–68. SoPhi. Jyväskylä.
- Kotzab, H. (1999) Improving Supply Chain Performance by Efficient Consumer Response? A Critical Comparison of Existing ECR Approaches, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, 364–377.
- Kovalainen, A. – Österberg, J. (2000) Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. K. Ilmonen, 69–92. SoPhi. Jyväskylä.
- Kreiser, P. – Marino, L. (2002) Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct. *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, 895–905.
- Laaksonen, M. – Huuhka, A. (1999) *Classification and Evaluation of the Dynamic Theories of Retail Institutions*. Vaasan yliopiston

- julkaisuja. Tutkimuksia 225. Business Administration 82, Marketing. Vaasa.
- Lahti, J. (1999) S-ryhmän tavoitteena 30 %:n markkinaosuus. *Vähittäiskaupan ammattilehti market* 1999:3, 4–9.
- Levy, M. – Weitz B. A. (1997) *Retailing Management*. Third Edition. Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications Inc. Beverly Hills.
- Lindblom, A. – Tikkanen, H. (2002) Evolution of European Fast-Moving Consumer Goods Business in the Globalising World. Teoksessa: *Viewpoints on the Economic Dimension of Globalisation*, toim. N. Nummela, 151–174. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-8:2002. Turku.
- Lowson, B. – King, R. – Hunter, A. (1999) *Quick Response. Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 40, No. 2, 161–186.
- Lukka, K. – Kasanen, E. (1995) The Problem of Generalizability: Anecdotes and Evidence in Accounting Research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, No. 5, 71–90.
- Lusch, R.F. – Brown, J.R. (1996) Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 19–39.
- Malinen, P. (1998) *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa – Tapaustutkimus telakkateollisuuden, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-3:1998. Turku.
- Mallen, B. (1977) *Principles of Marketing Channel Management*. Lexington Books. Canada.
- Mannermaa, K. (1980) *Markkinointikanavat ja kaupan ryhmittäminen*. Weilin+Göös. Espoo.
- Mannermaa, K. (1989) *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä: Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemusten perusteella*. Acta Universitatis Tamperensis A 274. Tampere.
- Mayer, R. – Davis, J. – Schoorman, F.D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709–734.
- McKinnon, A. (1990) The Advantages and Disadvantages of Centralised Distribution. Teoksessa: *Retail Distribution Management*. A

- Strategic Guide to Developments and Trends*, toim. J. Fernie, 75–89. Kogan Page. London.
- McQuail, D. – Gurevitch, M. (1974) Explaining Audience Behavior: Three Approaches Considered. Teoksessa: *The Uses of Mass Communications: Current Perspectives on Gratifications Research*, toim. J.G. Blummer & E. Katz. Sage. London.
- Milgrom, P. – Roberts, J. (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International, Inc. UK.
- Mitchell, V. (1989) Industrial Risk Reduction in the Purchase of Micro-computers by Small Businesses. *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 5, 7–19.
- Mitchell, V. (1999) Consumer Perceived Risk: Conceptualisations and Models. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1/2, 163–195.
- Miten ECR ja Category Management tunnetaan myymälöissä? (1998) *ACNielsen News & Views*, No. 3, 7.
- Mitra, K. – Reiss, M. – Capella, L. (1999) An Examination of Perceived Risk, Information Search and Behavioral Intentions in Search, Experience and Credence Services. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 3, 208–228.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridioorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.
- Mittilä, T. (2000) *Relation Trine*. Acta Universitatis Tamperensis 768. Tampere.
- Mohr, J. – Sengupta, S. (2002) Managing the Paradox of Inter-Firm Learning: The Role of Governance Mechanisms, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 4, 282–301.
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 20–38.
- Mäkinen, H. (1982) *Evoluutio vai revoluutio elintarvikkeiden markkinointijärjestelmissä vuosina 1948–1976. Teoreettinen ja empiirinen muutosanalyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-3:1982. Turku.
- Mäkinen, H. – Polvinen, P. (1995) *Markkinointikanavan tehokkuuden arviointi valmistajayrityksen näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelu ja raportteja 14:1995. Turku.
- Möller, K. (1991) Marketing and Strategy Interface. Teoksessa: *Arenas of Strategic Thinking*, toim. J. Näsi, 198–234. Foundation for Economic Education. Helsinki.

- Möller, K. (1992) *Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Working Papers W-23, Helsinki.
- Möller, K. (1994) Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Current Research Approaches. Teoksessa: *Research Traditions in Marketing*, toim. G. Laurent, G.L. Lilien ja B. Pras, 347–372. Kluwer Academic Publishers. London.
- Möller, K. – Halinen-Kaila, A. (1998) Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions. Teoksessa: *Marketing and International Business – Essays in Honor of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday*, toim. H. Tikkanen, 171–198, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-2: 1998. Turku.
- Möller, K. – Halinen-Kaila, A. (2000) Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 1–3, 29–54.
- Möller, K. – Wilson, D. (1988) *Interaction Perspective in Business Marketing: An Exploratory Contingency Framework*. The Publications of The Helsinki School of Economics and Business Administration, F-233. Helsinki.
- Möller, K. – Wilson, D. (1995a) Business Relationships – An Interaction Perspective. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.Möller ja D.Wilson, 23–52. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- Möller, K. – Wilson, D. (1995b) Interaction and Network Approach to Business Marketing: A Review and Evaluation. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.Möller ja D.Wilson, 23–52. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston julkaisuja A:2-12. Tampere.
- Nielsen (1992) *Category Management. Positing Your Organisation to Win*. NTC Business Book. Chicago.
- Nielsen (2000) Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri.
- Niiniluoto, I. (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Noordewier, T.G. – John, G. – Nevin, J.R. (1990) Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 80–93.

- Nooteboom, B. (2002) *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Edward Elgar. UK.
- Nuortie, R. (1998) Suosi suomalaista, *Kauppalehti Optio* 1998:2, 48–50.
- Ogbonna, E. – Wilkinson, B. (1998) Power Relations in the UK Grocery Supply Chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, No. 2, 77–86.
- Olkkonen, R. (1999) *Forging Links between Marketing and Sponsorship. A Theoretical Investigation*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-1:1999. Turku.
- Olkkonen, R. (2002) *On the Same Wavelength? A Study of the Dynamics of Sponsorship Relationships between Firms and Cultural Organizations*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:2002. Turku.
- Olkkonen, R. – Tikkanen, H. – Alajoutsijärvi, K. (2000) The Role of Communication in Business Relationships and Networks. *Management Decision*, Vol. 38, No. 6, 403–409.
- Olvi (2002a) *Vuosikertomus 2001*. Olvi Oyj. Iisalmi.
- Olvi (2002b) Tavararyhmähallinta-esite.
- Paché, G. (1998) Retail Logistics in France: The Coming of Vertical Disintegration. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 1, 85–93.
- Panimoliitto (2002) <http://www.panimoliitto.fi>
- Panula, J. (1993) *Televisionkatselun suuntautuneisuus ja muuttuva televisioympäristö. Aikuisyleisön tv-suuntautuneisuuden rakenne ja siinä ilmenevät vaikutukset televisioympäristön murrosvaiheessa 1984–1987*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6: 1993. Turku.
- Panula, J. (1997) *Vaikutussuhde, käyttösuhde, merkityssuhde. Näkökulmia todellisuuden, joukkoviestinnän ja yleisön väliseen suhteeseen*. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- Panula, J. (1999) *Moraalin ja talouden risteyksessä: Empiirinen tutkimus moraalista ja taloutta koskevien käsitysten eriytyneisyydestä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-10:1999. Turku.
- Panula, J. (2000) *Hämärän taakse: Marketologian minuutta etsimässä*. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- Partanen, V. (2001) *Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen. Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin ja muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:2001. Turku.

- Paulin, M. – Perrien, J. – Ferguson, R. (1997) Relational Contract Norms and Effectiveness of Commercial Banking Relationships. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, 435–452.
- Perinteisellä kaupalla on monta haastajaa (1998) *ACNielsen News & Views*, No. 2, 15.
- Pettigrew, A.M. (1985) Context, Culture and Politics. The Development of Strategic Change. Teoksessa: *The Awakening Giant*, toim. A.M. Pettigrew, 26–51. Basil Blackwell. Boston.
- Pettigrew, A.M. (1998) What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 337–348.
- Pfeffer, J. – Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. New York.
- Pihlanto, P. (1995) *Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: Erilaiset informaation käytön profiilit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9:1995. Turku.
- Pohjonen, A. (2000) *Peruselintarvikkeiden hintarakenteet*. Kuluttajatutkimuskeskuksen työselosteita ja esitelmää, No. 56. Helsinki.
- Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, toim. B.M. Staw ja L.L. Cummings, 295–336. JAI Press. Greenwich.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79–91.
- Purasjoki, M. – Tuominen, A. – Vuoria, M. – Pallari, M. – Isohanni, E. – Spåre, H. – Simonen, L. – Vaittinen, J. – Pennanen, J. (1990) *Kaupan ja jakelun työjaosto*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Päivittäistavarakauppayhdistys (2002) <http://www.pty.fi>
- Quarmby, D. (1990) Changes in the Physical Distribution of Food to Retail Outlets. Teoksessa: *Retail Distribution Management. A Strategic Guide to Developments and Trends*, toim. J. Fernie, 173–183. Kogan Page. London.
- Rasmus, T. – Paavola, U. ja Korhonen, H. (1991) *Päivittäistavarakaupan kansainvälinen tehokkuusvertailu*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Rauhala, L. (1989) *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. Karisto Oy:n kirjapaino. Helsinki.
- Reed, M. (2001) Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, 201–228.

- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, 483–498.
- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 90–118.
- Ritchie, B. – Marshall, D. (1993) *Business Risk Management*. Chapman & Hall. London.
- Rosenbröijer, C.-J. (1998) *Capability Development in Business Networks. A Study of Distribution in the Fine Paper Sector in the United Kingdom*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 69. Helsinki.
- Rughase, O.G. (2002) Linking Content to Process. How Mental Models of the Customer Enhance the Creative Strategy Processes. Teoksessa: *Mapping Strategic Knowledge*, toim. A.S. Huff ja M. Jenkins, 46–62. SAGE Publications. London.
- Ruoka halpeni kun EU tuli – eikä se ollut tilapäistä (1998) *Helsingin Sanomat* 24.11.1998, D1.
- Ruuskanen, P. (2000) Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. K. Ilmonen, 93–118. SoPhi. Jyväskylä.
- Sadeh, A. – Dvir, D. – Shenhar, A. (2000) The Role of Contract Type in the Success of R&D Defence Projects Under Increasing Uncertainty. *Project Management Journal*, Vol. 31, No. 3, 14–23.
- Salminen, J. (2000) *Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä: Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-5:2000. Turku.
- Sandström, M. (1991–2000) *Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri*. A.C.Nielsen. Helsinki.
- Savitt, R. (1980) Historical Research in Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1, 52–58.
- Shelley, C.J. (1991) Uncertain About Uncertainty: Some Observations on Probability and Decision Making. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 3, 37–45.
- Sheth, J.N. – Gardner, D.M. – Garrett, D.E. (1988) *Modern Marketing Theory. Evolution and Evaluation*. John Wiley and Sons. New York.
- Sheth, J.N. – Parvatiyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, 397–414.
- Seikkula, J. (2001) Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi. *Psykologia*, No. 6, 376–382.

- Seligman, A. (2000) Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. K. Ilmonen, 39–54. SoPhi. Jyväskylä.
- Selnes, F. (1998) Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, 305–322.
- Sewell, W.H. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 1, 1–29.
- Silvennoinen, H. – Forssell, O. – Oksanen, A. – Pulkkinen, M. (1998) *Teollisuuden kotimarkkinaosuusien supistuminen ja sen vaikutus työllisyyteen*. Liiketaloudellinen tutkimuslaitoksen julkaisuja B:143. Helsinki.
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Sage Publications. London.
- Stern, L.W. – Reve T. (1980) Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 3, 52–64.
- Stone, R.N. – Grønhaug, K. (1993) Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, 39–50.
- Stump, R. – Heide, J. (1996) Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, No. 4, 431–441.
- Sulkunen, P. (1998) *Johdatus Sosiologiaan – Käsitteitä ja Näkökulmia*. Werner Söderström Oyj. Porvoo.
- Söllner, A. (1999) Asymmetrical Commitment in Business Relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, 219–233.
- Thibout, J.W. – Kelley, H.H. (1959) *The Social Psychology of Groups*. John Wiley and Sons. New York.
- Thorelli, H. (1986) Networks – between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 37–51.
- Tikkanen, H. (1996) Pohjoismaisen verkostotutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 45 No. 4, 384–403.
- Tikkanen, H. – Alajoutsijärvi, K. – Tähtinen, J. (2000) The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from The Software Industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, 373–386.
- Tikkanen, H. – Alajoutsijärvi, K. (2001) *Kasvuyritysten osaamisen strategiat: Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta*. MET-julkaisuja 8/2001. Helsinki.

- Toivonen, J. (1995) Telakoiden ja alihankkijoiden välisten suhteiden kehittyminen, Teoksessa: *Tuotantotavan muutos Suomen laivanrakennuksessa*, toim. H. Leimu ja J. Pusila, 78–125. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelu ja raportteja 4:1995. Turku.
- Toivonen, J. (2000) *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin: Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A:4.2000. Turku.
- Toivonen, T. (1998) Sosiologia: mitä se on? Teoksessa: *Sosiologia karttalehtiä*, toim. K. Koskinen, 11–31. Vastapaino. Tampere.
- Toivonen, T. (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus: Filosofia ja metodologia*. WSOY. Porvoo.
- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996) Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 3/4, 44–62.
- Turunen, M. (2002) *Jos täytätte mun lasini: Suomalaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden vuosisata*. Libris Oy. Helsinki.
- Töttö, P. (1999) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. *Sosiologia*, Vol. 36, No. 4, 280–292.
- Töttö, P. (2000) *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino. Tampere.
- Uusitalo, O. (1998) *Consumer perceptions of grocery stores*. Jyväskylän yliopiston julkaisuja. Jyväskylä.
- Valta, T. (1998) *Olvi Oyj 1878–1998*. F.G. Lönnberg. Helsinki.
- Van de Ven, A.H. – Poole, M. (1995) Explaining Development of Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 510–540.
- Van der Vorst, J. – Beulens, A. (2002) Identifying Sources of Uncertainty to Generate Supply Chain Redesign Strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 6, 409–430.
- Vauraat eliittikauppiat kapinoivat (2001) *Helsingin Sanomat*, 13.1.2001, D4.
- Vesalainen, J. (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9/2002. Helsinki.
- Virtanen, E. – Hämäläinen, P. – Lastikka, L. – Lilja, R. – Paaermaa, R. – Ruska, I. – Savtschenko, R. – Selinheimo, E. ja Suojanen, M.

- (1999) *Elintarviketeollisuus 2000 -työryhmän muistio*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.
- Volk, R. – Laaksonen, K. – Kallio, P. – Mäkimattila, M. (2000) *Elintarviketeollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja kansainvälistymisen kehitys Suomen EU-jäsenyyden aikana*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Vollmann, T.E. – Gordon, C. (1998) Building Successful Customer-Supplier Alliances. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, 684–694.
- Weber, M. (1978) *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Volume I. Berkley & Los Angeles & London. University of California Press.
- Webster, F.E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, 1–17.
- Wilkinson, I. – Young, L. (1997) Business Dancing – Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 82–97. The Dryden Press. London.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.
- Williamson, O.E. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 269–296.
- Williamson, O.E. (1999) Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, 1087–1108.
- Wilson, D. – Mummalaneni, V. (1986) Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 3, 44–58.
- Wilson, D. – Möller, K. (1995) Dynamics of Relationship Development. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K. Möller ja D. Wilson, 53–71. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- Wycherly, I. (2002) Managing Relationships in the UK Organic Food Sector. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 7/8, 673–692.
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications. Beverly Hills.
- Young, L. – Wilkinson, I. (1989) The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 2, 109–123.

LIITE 1. HAASTATTELURUNGOT

ASiantuntijahaastattelu

Haastattelun teema: Muutokset kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa/päivittäistavarakaupassa 1990-luvulla

1. Mikä on haastateltavan asema, toimenkuva ja millainen on hänen tuntemuksensa Suomen elintarviketeollisuudesta/päivittäistavarakaupasta?
2. Miten panimo- ja virvoitusjuomateollisuus/päivittäistavarakauppa Suomessa on muuttunut viimeisellä vuosikymmenellä?
3. Mistä nämä muutokset johtuvat?
4. Mitkä ovat olleet ennen ja toisaalta mitkä ovat tänä päivänä yksittäisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuteen kuuluvan yrityksen/päivittäistavarakauppa-alan yrityksen menestystekijöitä?
5. Kenellä on valta ohjata Suomen panimo- ja virvoitusjuomateollisuutta/päivittäistavarakauppaa?
6. Miten mielestäsi kilpailun luonne eri panimoalan/päivittäistavara-alan yritysten välillä on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana ja ovatko kilpailuedun lähteet muuttuneet tänä aikana?
7. Miten panimoalan/päivittäistavara-alan yritysten markkinointi on muuttunut tällä vuosikymmenellä?
8. Mikä merkitys uusilla tietotekniikkaan pohjautuvilla järjestelmillä on ja tulee olemaan kotimaisessa panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa/päivittäistavarakaupassa?
9. Miten yhteistyö panimoalan yritysten ja kauppojen välillä on muuttunut tällä vuosikymmenellä?
10. Mikä rooli tuoteryhmähallinnalla/ECR:llä on panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden/päivittäistavarakaupan liiketoiminnassa?
11. Miten panimo- ja virvoitusjuomateollisuus/päivittäistavarakauppa tulee muuttumaan tällä vuosikymmenellä?

OLVI OYJ:N PERUSHAASTATTELURUNKO

Haastattelun teema: Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde ja siinä ilmenneet muutokset 1990-luvulla

Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun alussa

1. Kuka päätti juomaostoista Citymarket-ketjussa 1990-luvun alussa? Itsenäinen Citymarket-kauppias vai keskusliike Kesko?
2. 1990-luvun alussa toimi yhteensä 20 Citymarket-kauppiasta. Miten monen Citymarket-kauppiaan kanssa Olvilla oli kaupankäyntiä tuona aikana?
3. Mikä oli keskusliike Keskon rooli tuolloin? Mistä asioista neuvoteltiin Keskon kanssa 1990-luvun alussa? Minkälaisia sopimuksia Olvi teki keskusliike Keskon kanssa tuona aikana?
4. Mistä asioista neuvoteltiin itsenäisten Citymarket-kauppioiden kanssa 1990-luvun alussa? Minkälaisia sopimuksia Olvi teki Citymarket-kauppioiden kanssa tuolloin? Mikä oli hinnan merkitys sopimuksia laadittaessa?
5. Mikäli kaupankäynti tapahtui 1990-luvun alussa itsenäisten Citymarket-kauppioiden kanssa, niin oliko kaupankäynti Citymarket-kauppioiden kanssa helppoa? Voiko 1990-luvun alkupuolella vallinnutta suhdetta Citymarket-kauppiaisiin kuvata läheiseksi?
6. Minkälaisiksi Olvi kuvailisi Citymarket-kauppiaita 1990-luvun alussa? Voimakastahtoisiksi? Itsenäisiksi? Reiluiksi? Itsepäisiksi?
7. Miten juomakaapit sijoitettiin kaupan sisällä 1990-luvun alussa? Poikkesiko juomakaappien sijoittelu Citymarket-ketjussa muista ketjuista tuona aikana?
8. Oliko juomakaappien sijoittamisesta kaupan sisällä kova kilpailu muiden panimoiden kanssa?
9. Kenen vastuulla juomakaappien sijoittaminen Citymarket-kaupassa viime kädessä oli? Pystyikö Olvi vaikuttamaan juomakaappien sijoittamiseen Citymarket-kaupassa 1990-luvun alussa?
10. Miten paljon Olvi panosti resurssejaan juomaosastojen näytävyyteen 1990-luvun alussa?
11. Oliko Olvi tyytyväinen kaupankäyntiin Citymarket-kauppioiden kanssa 1990-luvun alkupuolella?

Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa

1. Kuka päättää juomaostoista Citymarket-ketjussa tänä päivänä, itsenäinen Citymarket-kauppias vai Citymarketkesko eli Citymarket-ketjun ketjuyksikkö?
2. 2000-luvun alussa toimii yhteensä 41 Citymarket-kauppiasta. Miten monen Citymarket-kauppiaan kanssa Olvilla on kaupankäyntiä tänä päivänä?

3. Mikä on Citymarketkeskon eli ketjuyksikön rooli tänä päivänä? Mistä asioista neuvotellaan ketjuyksikön kanssa? Minkälaisia sopimuksia Olvi tekee ketjuyksikön kanssa 2000-luvun alussa?
4. Miten läheinen suhde Olvilla on Citymarketkeskoon eli ketjuyksikköön? Kuinka ”intensiiviseksi” tätä suhdetta voisi kuvata?
5. Mistä asioista neuvotellaan itsenäisten Citymarket-kauppiaiden kanssa tänä päivänä? Minkälaisia sopimuksia Olvi tekee Citymarket-kauppiaiden kanssa 2000-luvun alussa?
6. Mikäli kaupankäynti tapahtuu tänä päivänä itsenäisten Citymarket-kauppiaiden kanssa, niin onko kaupankäynti Citymarket-kauppiaiden kanssa muuttunut 1990-luvun alusta, jos on niin miten? Onko Olvi etääntynyt mielestään itsenäisistä Citymarket-kauppiaista 1990-luvun lopulla?
7. Miten juomat sijoitetaan kaupan sisällä tänä päivänä? Poikkeako juomien sijoittelu Citymarket-ketjussa muista ketjuista tänä päivänä?
8. Onko juomien sijoittamisessa tänä päivänä kovempi kilpailu eri panimoiden välillä kuin 1990-luvun alussa?
9. Kenen vastuulla juomien sijoittaminen Citymarket-ketjussa viime kädessä on 2000-luvun alussa? Kuka piirtää niin kutsutut hyllykuvat? Pystyykö Olvi vaikuttamaan juomien sijoittamiseen Citymarket-kaupassa tänä päivänä?
10. Onko Olvi valmis panostamaan tänä päivänä enemmän resursseja juomaosastojen näyttävyyteen kuin 1990-luvun alussa?
11. Mikä on tuoteryhmähallinnan rooli Olvin ja Citymarket-ketjun välisessä kaupankäynnissä? Onko Olvin ja Citymarket-ketjun välillä aloitettu tuoteryhmähallintaprojekteja? Mikä on Olvin rooli mahdollisissa tuoteryhmähallintaprojekteissa?
12. Kokeeko Olvi tuoteryhmähallinnan mahdollistavan paremman näkyvyyden Citymarket-ketjussa?
13. Mikäli Olvin ja Citymarket-ketjun välillä on edes jonkinasteista tuoteryhmähallintayhteistyötä, tapahtuuko tämä yhteistyö ketjuyksikön kanssa vai kauppiaiden kanssa?
14. Onko Olvi tyytyväinen kaupankäyntiin Citymarket-ketjun kanssa tänä päivänä?

CITYMARKET-KETJUN PERUSHAASTATTELURUNKO

Haastattelun teema: Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde ja siinä ilmenneet muutokset 1990-luvulla

Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun alussa

1. Kuka päätti juomaostoista Citymarket-ketjussa 1990-luvun alussa? Itsenäinen Citymarket-kauppias vai keskusliike Kesko? Ostiko itsenäinen Citymarket-kauppias juomat suoraan valmistajilta vai keskusliike Keskon kautta?
2. Mistä asioista tavarantoimittajat (esim. Olvi) joutuivat neuvottelemaan Keskon kanssa 1990-luvun alussa? Minkälaisia sopimuksia tavarantoimittajat tekivät keskusliike Keskon kanssa tuona aikana (esim. laskutussopimukset)?
3. Mistä asioista tavarantoimittajat joutuivat neuvottelemaan itsenäisten Citymarket-kauppioiden kanssa 1990-luvun alussa? Minkälaisia sopimuksia tavarantoimittajat tekivät Citymarket-kauppioiden kanssa tuolloin?
4. Minkälaisiksi itsenäisiä Citymarket-kauppiaita voisi kuvata 1990-luvun alussa? Voimakastahtoisiksi? Itsenäisiksi? Itsepäisiksi? Olivatko itsenäiset Citymarket-kauppiat keskusliikkeen ”kontrollin” ulkopuolella? Mihin asioihin keskusliike yritti vaikuttaa myymälätasolla?
5. Olivatko oluet ja virvoitusjuomat tärkeitä myyntiartikkeleja Citymarket-ketjulle 1990-luvun alussa? Mikä näiden tuotteiden ns. rooli oli 1990-luvun alkupuolella?
6. Miten juomaosastot rakennettiin Citymarket-ketjussa 1990-luvun alussa (esim. juomakaappien sijoittelu)? Kuinka tarkkaan harkittua ja mietittyä juomaosastojen rakentaminen tuona aikana oli? Oliko juomaosastojen rakentamisessa jotain yhtenäistä linjaa, jota pyrittiin noudattamaan kaikissa Citymarket-kaupoissa vai muodostivatko Citymarket-kauppiat juomaosastot täysin itsenäisesti omien tottumustensa perusteella?
7. Koettiinko Citymarket-ketjussa ongelmalliseksi se, että 1990-luvun alussa panimotuotteita valmistavia yrityksiä oli vain kolme (Hartwall, Koff ja Olvi)? Vaikuttiko tämä ”vaihtoehtojen vähyys” esim. juomaosastojen rakentamiseen? Olisiko kaivattu lisää toimittajia?
8. Voiko sanoa, että joku panimotuotteita valmistavista yrityksistä oli selvästi ns. ”ykköstavarantoimittajan” asemassa?
9. Kenen vastuulla juomaosastojen rakentaminen Citymarket-ketjussa viime kädessä oli (tavarantoimittajien, itsenäisen kauppiaan vai keskusliikkeen) 1990-luvun alussa? Kuka määritteli sen, miten juomat sijoitetaan myymälän sisällä?
10. Pystyivätkö tavarantoimittajat vaikuttamaan juomaosastojen rakentamiseen? Jos pystyivät, niin millä keinoin (esim. markkinointituki)? Jos tavarantoimittaja halusi saada lisää hyllytilaa ja näkyvyyttä

myymälässä, niin millä tavoin tämä onnistui (sopimalla kahden kesken kauppiaan kanssa vai sopimalla keskusliikkeen kanssa)?

Olvi Oyj:n ja Citymarket-ketjun välinen vaihdantasuhde 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa

1. Kuka päättää juomaostoista Citymarket-ketjussa 2000-luvun alussa, itsenäinen Citymarket-kauppias, Citymarketkesko-ketjuyksikkö (nyk. Marketkesko) vai ketjujohtokunta? Onko itsenäisellä Citymarket-kauppialla vapaus valita tavarantoimittajansa vai onko kauppias ”pakotettu” ostamaan juomat ketjuyksikön kautta?
2. Mistä asioista tavarantoimittajat (esim. Olvi) joutuvat neuvottelemaan Citymarketkeskon kanssa? Minkälaisia sopimuksia tavarantoimittajat tekevät ketjuyksikön kanssa tänä päivänä?
3. Miten läheinen suhde Citymarketkeskolla ja tavarantoimittajilla (esim. Olvilla) on? Kuinka ”intensiiviseksi” tätä suhdetta voisi kuvata? Käykö Citymarket-kesko esimerkiksi säännöllisiä neuvotteluja tavarantoimittajien kanssa?
4. Mistä asioista tavarantoimittajat joutuvat neuvottelemaan itsenäisten Citymarket-kauppioiden kanssa tänä päivänä? Minkälaisia sopimuksia tavarantoimittajat tekevät Citymarket-kauppioiden kanssa?
5. Ovatko oluet ja virvoitusjuomat tärkeitä myyntiartikkeleja Citymarket-ketjulle tänä päivänä? Mikä näiden tuotteiden ”rooli” on tänä päivänä?
6. Koetaanko Citymarket-ketjussa, että panimotootteita valmistavia yrityksiä on tänä päivänä riittävästi vai kaivataanko edelleen uusia toimittajia?
7. Miten juomaosastot rakennetaan Citymarket-ketjussa 2000-luvun alussa? Onko juomaosastojen rakentaminen tänä päivänä harkitumpaa kuin 1990-luvun alussa? Onko juomaosastojen rakentamisessa jotain yhtenäistä linjaa vai annetaanko Citymarket-kauppioiden rakentaa juomaosastot itsenäisesti?
8. Kenen vastuulla juomaosastojen rakentaminen Citymarket-ketjussa viime kädessä on? Kuka piirtää niin kutsutut hyllykuvat eli kuka määrää juomien sijoittamisesta myymälän sisällä? Mikäli hyllykuvat piirretään ketjuyksikössä, niin onko kauppias ”pakotettu” noudattamaan näitä hyllykuvia?
9. Pystyvätkö tavarantoimittajat vaikuttamaan juomien sijoittamiseen (esim. hyllykuviin) Citymarket-ketjussa? Jos pystyvät, niin millä keinoin? Ovatko tavarantoimittajat valmiita panostamaan tänä päivänä enemmän resursseja juomaosastojen rakentamiseen kuin 1990-luvun alussa? Jos tavarantoimittaja haluaisi tänä päivänä saada lisää hyllytilaa ja näkyvyyttä myymälässä, niin millä tavoin tämä onnistuisi (sopimalla kahden kesken kauppiaan kanssa vai sopimalla ketjuyksikön kanssa)?
10. Mikä on tuoteryhmähallinnan rooli juomaosastoja rakennettaessa? Onko esim. Olvin ja Citymarket-ketjun välillä aloitettu tuoteryhmähallintaprojekteja? Mihin mahdollisilla tuoteryhmähallintaprojekteilla tähdätään? Kuka koordinoi mahdollisia tuoteryhmähallintaprojekteja (ketjuyksikkö)?

11. Mikä on tavarantoimittajan rooli mahdollisissa tuoteryhmähallintaprojekteissa? Mitä Citymarket-ketju odottaa tavarantoimittajilta liittyen tuoteryhmähallintaan? Kokevatko tavarantoimittajat tuoteryhmähallintaprojektit ”mahdollisuudeksi” vai ”uhaksi” (pienen tavarantoimittajan asema)?
12. Mikä on itsenäisen Citymarket-kauppiaan rooli mahdollisissa tuoteryhmähallintaprojekteissa? Voiko kauppias vaikuttaa tuoteryhmähallintaprojekteihin, jos voi, niin miten?

LIITE 2. SUORITETUT HAASTATTELUT

Asiantuntijahaastattelut

1. Matti Tuominen, Tutkija, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki 17.9.1999
2. Osmo Laine, Toimitusjohtaja, Suomen päivittäistavarakauppayhdistys, Helsinki 17.9.1999
3. Liisa Vuorio, Erikoistutkija, Kilpailuvirasto, Helsinki 2.11.1999
4. Niilo Home, Professori, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki 4.2.2000
5. Lea Lastikka, Johtaja, Elintarviketeollisuusliitto, Helsinki 4.2.2000
6. Risto Saarinen, Toimitusjohtaja, Panimoliitto, Helsinki 10.3.2000

Kohdeyrityksissä suoritettut haastattelut (Olvi Oyj)

1. Risto Sundqvist, Myyntijohtaja, Olvi Oyj, Iisalmi 13.9.1999
2. Olli Heikkilä, Markkinointipäällikkö, Olvi Oyj, Iisalmi 13.9.1999, 6.10.1999, 16.11.1999, 3.4.2002 ja 16.1.2003
3. Jarkko Leskinen, Tuotepäällikkö, Olvi Oyj, Iisalmi 13.9.1999, 6.10.1999 ja 16.11.1999
4. Pentti Piippo, Ketjupäällikkö, Olvi Oyj, Vantaa 17.9.1999, 6.10.1999 ja 16.1.2003
5. Jussi Sirva, Avainasiakaspäällikkö, Olvi Oyj, Turku 7.1.2003

Kohdeyrityksissä suoritettut haastattelut (K-ryhmä/Citymarket-ketju)

1. Lasse Mitronen, Johtaja, Keskon Strateginen suunnittelu, Helsinki 6.10.1999, 15.2.2002 ja 17.1.2003
2. Timo Heikkilä, Tuoteryhmäjohtaja, Ruokakesko, Helsinki 18.10.1999 ja 6.3.2002
3. Matti Kautto, Ketjujohtaja, Citymarketkesko, Helsinki 2.11.1999 ja 17.11.1999
4. Karri Pulli, Myyntijohtaja, Citymarketkesko, Helsinki 2.11.1999
5. Virpi Kaartti, Kehityspäällikkö, Kesko, Helsinki 3.2.2000
6. Teemu Pitkänen, Tuoteryhmäpäällikkö, Citymarketkesko, Helsinki 6.3.2002
7. Hannu Aaltonen, Kauppias, Turun Kupittaan Citymarket, Turku 29.1.2003