



Turun yliopisto  
University of Turku

# **KÄSITEANALYYSI YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASTRATEGI- ASTA VÄHITTÄISKAUPAN TOIMIALALLA**

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Timo Alanko

Ohjaajat:

KTT Heli Marjanen

KTM Kaisa Saastamoinen

12.5.2016

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Kulutustapojen ja yhteiskunnan muutos .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	10
1.3	Käsiteanalyysin toteuttaminen .....	11
2	YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KÄSITE .....	13
2.1	Yhteiskunnallisten yritysten sijoittuminen yhteiskunnan sektoreille.....	13
2.2	Yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsite .....	16
2.3	Yhteiskunnallisen yrittäjän käsite .....	17
2.4	Yhteiskunnallisen yrityksen käsite.....	17
2.5	Yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteet .....	18
2.6	Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa.....	27
2.7	Yhteiskunnallinen yritys -merkki.....	30
3	LIIKETOIMINTASTRATEGIOIDEN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	32
3.1	Strategian käsite .....	32
3.2	Visio, arvot ja missio.....	37
3.3	Yritystoimintaa ohjaavat tavoitteet .....	39
3.4	Ympäristöanalyysit.....	40
3.4.1	PESTE-analyysi .....	40
3.4.2	Toimialan kilpailuvoimien analyysi .....	45
3.5	Yritysanalyysi.....	53
3.5.1	Yritysten kilpailukäyttäytyminen.....	53
3.5.2	Arvoketju ja -verkosto .....	57
3.5.3	Resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen.....	59
3.5.4	Resurssikategoriat .....	61
3.5.5	Vähittäiskaupan resurssit .....	63
3.5.6	Yhteiskunnallisten yritysten resurssit .....	65
3.5.7	Suhteellinen resurssietu .....	67
3.5.8	AHJO-malli.....	69
3.5.9	Asiakasarvon ja asiakaslupauksen käsitteet.....	73
4	YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASTRATEGIAN KÄSITE .....	79
4.1	Liiketoimintastrategia-käsitteen alkuperä, määritelmä ja lähikäsitteet .....	79
4.2	Liiketoimintastrategian valinta.....	80

4.3	Kilpailustrategiat .....	83
4.3.1	Kustannusjohtajuus ja tuottavuus .....	83
4.3.2	Asemointistrategiat .....	85
4.4	Yhteistyöstrategiat.....	90
4.4.1	Arvon yhteistuotanto asiakkaiden kanssa.....	90
4.4.2	Yhteistyö arvoketjussa.....	93
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	96

## **Kuviot**

Kuvio 1	Käsiteanalyysiprosessin luonnos .....	11
Kuvio 2	Yhteiskunnan sektorit .....	13
Kuvio 3	Yhteiskunnallisten yritysten toiminta.....	23
Kuvio 4	Yhteiskunnallisen yrittäjyyden matriisi.....	24
Kuvio 5	Yhteiskunnallisten yritysten liikevaihto suhteessa muihin yrityksiin pk-yritysbarometrissä .....	28
Kuvio 6	Kasvuhakuisuus karkean toimialajaon mukaan.....	29
Kuvio 7	Yrityksen strategiat.....	33
Kuvio 8	Strategian suunnitteluprosessi .....	36
Kuvio 9	Yrityksen strategian kontekstin yleiskuva.....	40
Kuvio 10	Kilpailuvoimat.....	46
Kuvio 11	Resurssieteorian kaavamainen malli .....	57
Kuvio 12	Vähittäiskaupan arvoketju .....	58
Kuvio 13	Kilpailuasemamatriisi.....	68
Kuvio 14	Malli asiakaslupausten tunnistamiseksi.....	74
Kuvio 15	Vaihdannan jatkumo.....	94

## **Taulukot**

Taulukko 1	Yhteiskunnallisten yritysten erilaisia kriteereitä .....	19
Taulukko 2	Päivittäistavarakaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2014 .....	49
Taulukko 3	Neoklassisen ja resurssiteorian teoreettiset lähtökohdat .....	54
Taulukko 4	Vähittäiskaupan materiaaliset resurssit .....	63
Taulukko 5	Arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtaminen .....	77
Taulukko 6	Vähittäiskauppojen strategioiden elementtejä.....	81

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kulutustapojen ja yhteiskunnan muutos

Keskustelu yhteiskunnallisista yrityksistä vilkastui, kun Charles Leadbeater (esim. Leadbeater 1997) julkaisi vuonna 1997 useita tekstejä koskien yhteiskunnallista yrittäjyyttä (Bland 2010, 18). Yhteiskunnalliset yritykset ovat erityinen yritysten joukko, joka toimii kuten perinteinenkin yritys kilpaillen markkinoilla muiden yritysten kanssa, mutta jonka liiketoimintamallin ytimessä on voiton tuottamisen sijaan yhteiskunnassa esiintyvien ongelmien lieventäminen ja ratkaiseminen (Dees 1998, 4).

Vapaaehtoisjärjestöt alkoivat 1970-luvulla miettiä keinoja taloudellisten tuottojensa lisäämiseksi liiketoiminnan kautta sekä luodakseen taloudellisia ja sosiaalisia mahdollisuuksia toiminnan kohteena oleville ihmisille. 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun laman ja suurtyöttömyyden seurauksena alkoi erityisesti Skotlantiin syntyä uudenlaista, ihmisten yhteistoimintaan pohjautuvaa yhteisöllistä yrittäjyyttä ratkaisuna paikallisiin ongelmiin. Laman seurauksena 1990-luvulla julkisen sektorin leikkaukset ja palveluiden ulkoistaminen johtivat siihen, että Iso-Britanniassa erityisesti sosiaali- ja vapaa-ajan palvelutuotantoon syntyi uudentyypisiä organisaatioita. Eri puolilla alkoi syntyä yhteiskunnallisia yrityksiä, joita ei kuitenkaan vielä kutsuttu tällä nimellä. (Bland 2010, 18–19.)

Postmodernissa maailmassa ei enää riitä, että tuotetaan hyödykkeitä massakuluttajille, sillä kuluttajien arvot ovat muuttuneet; he haluavat ilmentää itseään omalla tavallaan eivätkä markkinoijien luomilla merkityksillä (Leadbeater 1997, 14; Sassatelli 2007, 4–5). Tämän individualisaation seurauksena markkinat ovat fragmentoituneet (Wilska 2002, 196), kuluttajien valveutuneisuus eettisissä kysymyksissä on kasvanut ja paineet tuottajien sekä markkinoijien toiminnan eettisyyteen ja läpinäkyvyyteen ovat kasvaneet (Leadbeater 1997, 14; Bull, Ridley-Duff, Foster & Seanor 2010, 25). Myös yritysten muut sidosryhmät rohkaisevat yrityksiä panostamaan yhteiskuntavastuullisuuteen (McWilliams & Siegel 2000, 603).

Yritysten voitontavoittelua ja jopa epäeettisyyttä osakkeenomistajien sijoitusten arvon kasvattamiseksi kritisoidaan yhä enemmän (Holt 2002, 71; Porter & Kramer 2006, 80). Yrityksissä myös tiedetään, ettei pysyviä asiakassuhteita voi luoda kuluttajaa hyväksikäyttämällä (Bagozzi 1975, 33). Yritykset joutuvat tämän seurauksena etsimään ratkaisuja kuluttajien luottamuksen ylläpitämiseksi. On kehitelty kestävä kehityksen malleja, ympäristö- ja laatujohtamismalleja ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportointia sekä uudenlaista liiketoimintaa, kuten yhteiskunnallisia yrityksiä. Myös yhteisöllisyyden puute on vaikuttanut yhteiskunnallisten yritysten syntyyn. Yhteisöllisyyden puute on synnyttä-

nyt ihmisten välistä yhteistoimintaa, joka pyrkii muuttamaan yhteiskuntarakenteita (Karisto, Takala & Haapola 1997, 368). On myös sanottu, ettei vallitseva talouden toimintatapa ole kestävä taloudellisesti tai sosiaalisesti (Schumpeter 1954, 156).

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yhteiskunnallisten yritysten syntyyn vaikuttavat muut muutokset yhteiskunnassa. Hyvinvointiyhteiskunta on Suomessa perustunut vahvaan julkiseen talouteen (Karisto ym. 1997, 283–288; Julkinen talous tienhaarassa – – 2010, 28). Julkisen hallinnon järjestämien hyvinvointipalveluiden BKT-osuus tulee kasvamaan väestön ikääntymisen myötä, ja tämä on osin esimerkiksi ikäsidonnaisten menojen kasvun aiheuttamaa (Julkinen talous tienhaarassa – – 2010, 18–24, 57). Myös eliniänodote kasvaa (Julkinen talous tienhaarassa – – 2010, 19), ja samaan aikaan hyvinvointivaltiota kritisoidaan kyvyttömyydestä vastata tähän kasvuun (Karisto ym. 1997, 337).

Lassilan ja Valkosen (2011, 3) Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselle tekemien laskelmien mukaan nykyinen verotaso ei riitä julkisen talouden menojen rahoittamiseen. Tämä on johtanut valtionhallinnossa kestävyysvajeeseen, ja luvattujen palveluiden toteuttaminen vaatii yhteiskunnalta sopeuttamistoimia (Julkinen talous tienhaarassa – – 2010, 17–18; Taloudellinen katsaus – – 2012, 21). Tämän vuoksi on hallinnossa jouduttu miettimään ratkaisuja kriisin ratkaisemiseksi (Karisto ym. 1997, 313). Kuluja on karsittava, mutta lait vaativat, että valtion ja kuntien on järjestettävä määrätty palvelut kansalaisilleen.

Kestävyysvajeen ratkaisuksi on esitetty muun muassa rakenteellisia uudistuksia, kuten kuntien järjestämisvastuulla olevien hoito- ja hoivapalveluiden toimivuutta ja tuottavuutta parantavia toimia (Julkinen talous tienhaarassa – – 2010, 18–21). Yksi esille tullut toimi on palvelutuotannon virtaviivaistaminen (Karisto ym. 1997, 353). Toinen esille tullut ratkaisu on julkisten palveluiden markkinaehtoistaminen, millä tarkoitetaan palveluiden kilpailutusta ja ulkoistamista (Karisto ym. 1997, 353; Soppi & Volk 2007, 2–5).

Yksi esimerkki julkisten palveluiden markkinaehtoistamisesta on Englannin National Health Service NHS. Sen työntekijät joutuivat kansallisten päätösten perusteella perustamaan erillisiä organisaatioita terveyspalveluiden järjestämiseksi. Uusien yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen rohkaistiin ja sitä tuettiin. Tämä johti työntekijöiden kokemukseen, että heidät osin pakotettiin irtautumaan NHS:stä ja perustamaan erillisiä yrityksiä, mutta osin se myös vapautti heidät NHS:n säännöistä ja mahdollisti asioiden tekemisen paremmin. (Hall, Miller & Millar 2012, 55–56.) Uudenlaista yhteisöllistä (engl. community-based) yrittäjyyttä, erityisesti nyt taloudellisesti vaikeana aikana, onkin alkanut syntyä useassa eri maassa (Bland 2010, 17–18).

Yhteiskunnallisten yritysten pääasiallinen tarkoitus ei ole taloudellisen vaan yhteiskunnallisen arvon tuotanto. Yhteiskunnallisella arvolla tarkoitetaan yhteiskunnallisen ongelman lievittämistä tai poistoa. Yhteiskunnallisten ongelmien lievittämisessä ja poistamisessa on usein tärkeää, että mukana on useita toimijoita, ja keskinäinen kilpailu voi olla haitallista yhteiskunnallisen tavoitteen toteutumisessa. Kilpailuelementti tulee kuitenkin



esiin erityisesti tilanteissa, joissa tavoitellaan samoja vähäisiä resursseja muiden yritysten kanssa. (Robb-Post, Stamp, Brännback, Carsrud & Hacker 2010, 12.) On siis löydettävä keinoja toisaalta saavuttaa keskimääräistä parempaa taloudellista tuottoa kilpailemalla muita vastaan ja toisaalta toimia yhdessä muodostamalla jaetuista resursseista uutta arvoa.

Kilpailuelementti nousee erityisesti esiin voittoa tavoittelevissa yhteiskunnallisissa yrityksissä, joiden jatkuvuutta ei ole turvattu ulkopuolisella rahoituksella, vaan ne joutuvat kilpailemaan asiakkaiden rahoista. Yrityksen koosta, yrittäjien varallisuudesta, yritys-suhteista ja koulutuksesta tai toiminnan luonteesta riippumatta yhteiskunnallinen yritys harjoittaa yleensä jotain seuraavista toiminnoista: tarjoaa sosiaalisia tai ympäristönsuojellisia hyödykkeitä tai palveluita, käy kauppaa tarjotakseen yhteiskunnallisia hyödykkeitä tai palveluita ja hyödyntää työprosesseja, joilla on merkittävää yhteiskunnallista hyötyä (Social enterprise – – 2002, 15). Näissä yrityksissä toiminnan jatkuvuus riippuu kyvystä tuottaa pääomaa tulorahoituksella, jonka turvin toimintaa pyritään kehittämään ja kasvattamaan sekä saavuttamaan yhteiskunnallisia tavoitteita.

Yhteiskunnallisten yritysten määrä kasvaa koko ajan, ja joidenkin arvioiden mukaan niitä on Suomessa noin 19 100–24 300 (Kotiranta & Widgrén 2015, 18). Tämä korostaa tarvetta myös yhteiskunnallisten yritysten ja yhteiskunnallisen yrittäjien toimintamahdollisuuksien tutkimiselle. Toimintamahdollisuuksien ytimessä on liiketoiminnan kannattavuus pitkällä aikavälillä (Friedman 1962, 133), minkä vuoksi yhteiskunnallisten yritysten toimintaa on lähestyttävä myös strategian näkökulmasta. Weerawardena ja Sullivan Mort (2012, 99) tuovat esiin tutkimuksessaan kysymyksen siitä, mitä ensisijaisia strategioita yhteiskunnalliset yritykset voivat hyödyntää pysyäkseen kilpailukykyisinä valitsemillaan markkinoilla. Edelleen he kysyvät, kuinka yhteiskunnallisia innovaatioita käynnistetään markkinamekanismeja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi hyödyntävissä uusissa organisaatiomuodoissa, johon kuuluvat voittoa tavoittelevat yhteiskunnalliset yritykset.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuottamaan yhteiskunnallista arvoa. Lisäksi ne voivat pyrkiä tuottamaan taloudellista ylijäämää (Thompson & Doherty 2006, 362). Saavuttaakseen toimialan keskimääräistä parempaa taloudellista tuottoa yritysten on noudatettava strategioita, jotka mahdollistavat niille kilpailuedun (Porter 1985, 10; 1991, 96). Myös yhteiskunnallista arvoa tuottaakseen on yrityksellä oltava selkeä strategia (Darby & Jenkins 2006, 412).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, mitä ovat yhteiskunnalliset yritykset ja millaisia liiketoimintastrategioita ne voivat hyödyntää saavuttaakseen kilpailuetua ja tuottaakseen yhteiskunnallista arvoa vähittäiskaupan toimialalla. Jos yhteiskunnallisella yrityksellä ei ole kilpailuetua eikä siten taloudellista perustetta olemassaoloonsa, sen toiminta voitaisiin järjestää muulla tavoin (Kostilainen & Karjalainen 2013, 65). Tämän vuoksi yhteiskunnallisten yritysten on osoitettava, että ne kykenevät selviytymään kilpailussa. Samoista asiakkaista kilpailee usein useampi yritys, jolloin on voitava osoittaa kyky menestyä kilpailussa.

Kasvu sekä taloudellinen tuotto ovat auttaneet selittämään taloudellisten organisaatioiden menestystä (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons 2008, 4–5), ja pitkän aikavälin menestyksessä taloudellinen tuotto on osoittautunut kasvua tärkeämmäksi tekijäksi (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons 2009, 396–398), ja liiketoimintastrategiat ovat kannattavuuden kannalta merkittäviä strategioita vähittäiskaupoille (Megicks 2001, 316–317).

Käsiteanalyysissä on tärkeää, että käsitettä analysoidaan tiettyssä kontekstissa (Risjord 2009, 687). Vähittäiskauppa sopii käsiteltäväksi toimialaksi, koska vähittäiskauppa on yksi suurimmista toimialoista, joilla yhteiskunnalliset yritykset toimivat (Karjalainen & Syrjänen 2009, 5; Kotiranta & Widgren 2015, 18). Tarkennus vähittäiskaupan toimialaan on tärkeää myös sen vuoksi, että toimialaan liittyvillä tekijöillä on strategian rakentamisessa keskeinen merkitys (Porter 1985, 17).

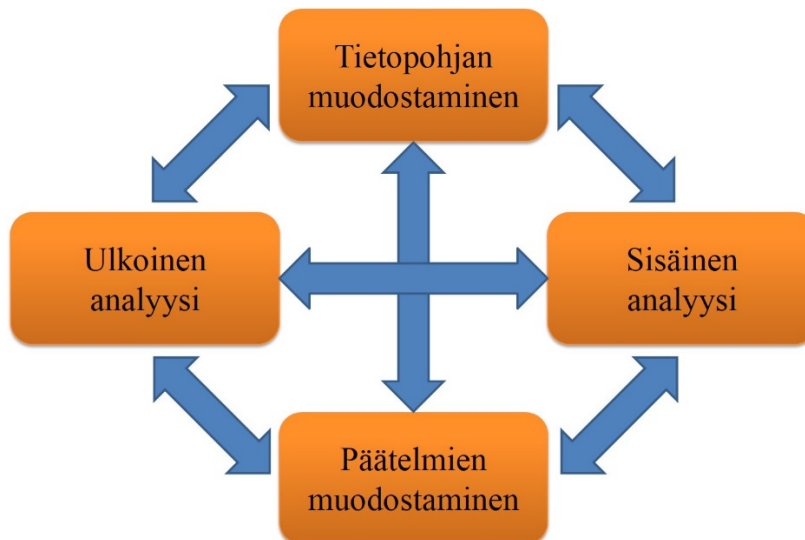
Käsiteanalyysin tarkoitus on selkiyttää käsitteiden merkityksiä ja aikaan saada selkeitä käsitteitä (Näsi 1980, 10). Käsiteanalyysin tavoitteena voi olla myös käsitteisiin ja käsittejärjestelmiin liittyvien ongelmien ratkaisu (Kallio 2006, 517). Käsiteanalyysin avulla pyritään jäsentämään tutkimuksen kohteena olevia käsitteitä, selventämään niihin liitettyjä merkityksiä sekä niiden suhdetta lähikäsitteisiin. Käsiteanalyysin avulla pyritään hahmottamaan myös käsitteiden kriittiset ominaispiirteet. (Puusa 2008, 40.)

Liiketaloustieteessä teoreettisen tutkimuksen monimutkaisuus nousee esiin käytännön talouden ja tieteellisen tutkimuksen välisten tavoitteiden erilaisuudesta. Suhteessa muihin yhteiskuntatieteisiin liiketaloustieteiden metodologia on suhteellisen heikosti jäsentynyt aihepiiri. (Kallio 2006, 510–511.) Vaikka käsiteanalyttinen tutkimusote ei ole normatiivista, sen voidaan kuitenkin katsoa pyrkivän jollain tasolla myös ongelmanratkaisuun, mutta kyse on tällöin enemmänkin käsiteongelman ratkaisusta. Koska käsiteanalyttinen tutkimusote on luonteeltaan deskriptiivistä, se pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten on” ja ”miksi on” eikä niinkään kysymykseen miten tulee toimia. Tämä tekee käsiteanalyttisestä tutkimusotteesta osaltaan hermeneuttista. (Kallio 2006, 515–516.)

### 1.3 Käsitemallin toteuttaminen

Käsitteiden analysointia on olennaista tehdä eri tieteenalojen käsitteistöön ja teorian kehittämiseksi. Liiketaloustieteen piirissä käsitteitä määritellään monin tavoin ja niitä käytetään hyvin eri merkityksissä. Liiketaloustieteessä käsitteiden systemaattinen analysointi on tärkeää myös siksi, että käsitteet ovat usein abstrakteja. Tällöin niiden ydinajatuksen ja luonteen ymmärtäminen on aina monimutkaisempaa. Käsitteiden merkityksen muodostus eri kielten välillä muodostaa myös oman hankaluutensa. Kun käsitteitä käännetään kieleltä toiselle, niiden merkityssisältö voi muuttua hyvinkin paljon. Muun muassa strategian käsitettä määritellään eri tavoin käyttäjästä ja käyttötarkoituksesta riippuen. (Puusa 2008, 37.)

Käsitteanalyysin eteneminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: tietopohjan muodostamiseen, sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin sekä päätelmien muodostamiseen (kuvio 2).



Kuvio 1 Käsitteanalyysiprosessin luonnos (Näsi 1980, 13)

Tutkimus seuraa kuviossa 2 esitettyä kaaviota, jota Näsi (1980) kutsuu käsitteanalyysiprosessin luonnokseksi. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan tietopohja selvittämällä, mitä tutkimuksia on tehty yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintastrategioista ja niihin läheisesti liittyvistä teemoista ja käsitteistä. Tässä kohdassa reflektoidaan omaa tietopohjaa ja kootaan yhteen tarkastelun kohteena olevat käsitteet. Vaiheita ei ole tarkoitus seurata tarkassa järjestyksessä (Näsi 1980, 12), vaan hermeneuttisen kehän kautta, jossa tehdyt havainnot ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Takala & Lämsä 2001, 382).

Tietopohja on muodostettu käymällä läpi käsitteitä koskevaa aineistoa pääosin vertaisarvioitujen tieteellisten artikkelien muodossa sekä alan tunnettujen tutkijoiden kirjoittamien kirjojen avulla. Ulkoisessa analyysissä paikannetaan ja vertaillaan pääkäsitteitä

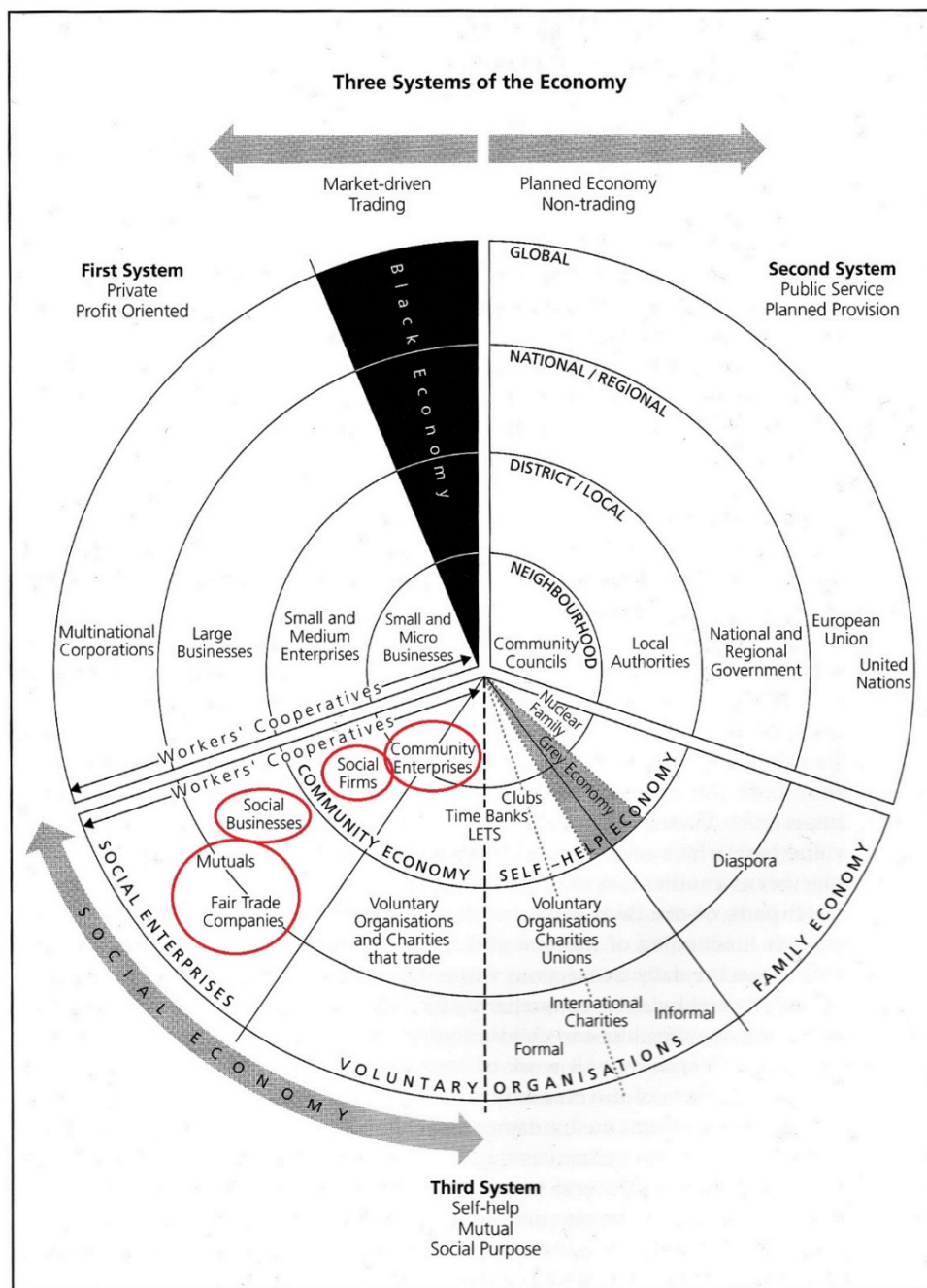
suhteessa niiden lähikäsitteisiin (Näsi 1980, 12). Ulkoista analyysiä on tehty yhdessä sisäisen analyysin kanssa luvuissa kaksi ja kolme. Lähikäsitteitä tuotu esiin osana tekstiä, mutta myös omissa alaluvuissaan silloin, kun lähikäsitteitä on paljon. Sisäisessä analyysissä valitut käsitteet puretaan osiin (Nuopponen 2009, 316). Tällöin käsiteltävistä käsitteistä otetaan esille eri tulkintoja sekä näkemyksiä ja spekuloidaan käsitteillä (Näsi 1980, 12). Tällöin käsitteet eritellään, niitä vertaillaanvertaillaan keskenään ja arvioidaan niitä perusteellisesti (Nuopponen 2009, 316). Sisäinen analyysi on toteutettu luvuissa kaksi ja kolme yhdessä ulkoisen analyysin kanssa.

Tietopohjan muodostamisen, ulkoisen sekä sisäisen analyysin perusteella muodostetaan käsiteanalyysin päätelmät, jotka pitävät sisällään käsitteiden yhteyksien ja suhteiden paljastamisen, mahdollisen tyypittelyn sekä aikaisempien käsitteiden hyväksymisen tai uusien käsitteiden muodostamisen. Tämän jälkeen johtopäätelmät raportoidaan kokoaivasti. (Nuopponen 2009, 316–317.)

## 2 YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KÄSITE

### 2.1 Yhteiskunnallisten yritysten sijoittuminen yhteiskunnan sektoreille

Yhteiskunta voidaan talousajattelussa jakaa kolmeen erilaiseen järjestelmään: julkiseen talouteen, yksityiseen järjestelmään ja kolmanteen järjestelmään, johon kuuluu oma-apu, keskinäiset organisaatiot sekä yhteiskunnallisen tarkoituksen organisaatiot (kuvio 2)



Kuvio 2 Yhteiskunnan sektorit (Pearce 2003, 25)

Yhteiskunnallisten yritysten käsitettä ymmärtääkseen on ensin ymmärrettävä yhteiskunnallisten yritysten asema yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Yksityisen ja kolmannen sektorin yhdistävää toimintatapaa kutsutaan termillä 'kolmas tie', jolla viitataan poliittiseen filosofiaan, joka pyrkii ratkaisemaan liberalismien ja sosialismin väliset ideologiset eroavaisuudet (Haugh & Kitson 2007, 983). Giddensin<sup>1</sup> käyttöön ottama termi 'kolmas tie' yhdisti uusliberalismin sekä uudistuneen kansalaisyhteiskunnan ja pitää valtioita toiminnan mahdollistajina. Lisäksi 'kolmas tie' kannustaa kansalaisaktivismiin ja kannattaa vapaaehtois- ja yhteisösektoriin hyödyntämistä yhteiskunnan tarpeiden tyydyttämiseksi. (Haugh & Kitson 2007, 983.) Giddensin 'kolmas tie' ei ole täysin sama asia käsite 'kolmas sektori', mutta Giddens viittasi julkisen sektorin siirtyneen sitä kohti (Ridley-Duff & Bull 2011, 29).

Kuviossa pystysuoran keskiviivan vasemmalla puolella olevat instituutiot ja organisaatiot ovat markkinaehtoisesti toimivia markkinatalouteen kuuluvia tahoja. Yhteiskunnalliset yritykset on merkitty ympyröin. Oikealla puolella ovat tahot, joiden toiminta ei pohjautu kilpailuun, vaan jotka kuuluvat julkiseen talouteen. Ensimmäinen sektori, toisin sanoen yksityissektori sijoittuu vasemmalla olevan markkinatalouden puolelle, kun taas toinen eli julkinen sektori, sijoittuu oikealle puolelle. Suomessa julkiseen talouteen kuuluvat julkisyhteisöt kuten valtio, kunnat ja kuntayhtymät, Ahvenanmaan maakunta sekä lakisääteiset työeläkeyhtiöt ja -laitokset ja muut sosiaaliturvarahastot (Julkinen talous 2015). Kolmas sektori jakautuu kolmeen lohkokseen, jossa vasemmanpuoleisena ovat yhteiskunnalliset yritykset, keskellä vapaaehtoisjärjestöt ja oikeanpuoleisena perhetalous. Perhetaloudella tarkoitetaan taloudellista tuotosta, jota perheet tekevät kotitalouksissa (Benhabib, Rogerson & Wright 1991, 1167). Kolmatta sektoria jakava katkoviiva kuvastaa kolmannen sektorin jakautumista markkinaehtoisuuteen sekä julkiseen talouteen, mikä jakaa myös vapaaehtoisjärjestöt markkina- tai julkiseen talouteen kuuluviin.

Lisäksi kuvio 2 on jaettu kehiin sen mukaan, kuinka laajaa toiminta on. Mitä lähempänä keskustaa kehä on, sitä pienemmästä tai paikallisemmasta toimijasta tai instituutiosta on kyse ja mitä kauempana keskustasta kehä on, sitä laajempaa on toiminta. Yksityissektorilla lähimpänä keskustaa ovat pien- ja mikroyritykset, seuraavina pienet ja keskisuuret yritykset, kolmantena suuryritykset ja neljäntenä monikansalliset yritykset. Julkisen sektorin puolella jako tehdään asuinalueisiin, paikallis- tai piiritasoon, kansallis- tai aluetasoon sekä maailmanlaajuiseen tasoon. Näiden sisältä löytyvät asuinalueelta yhteisövaltuustot, paikallistasolta paikallistason virkamiehet, kansallis- tai aluetasolta kansallinen tai kunnallishallinto ja maailmanlaajuiselta tasolta instituutiot, kuten Euroopan unioni ja Yhdistyneet kansakunnat.

<sup>1</sup> Alkuperäinen lähde: Giddens, Anthony (1998) *The third way: the renewal of social democracy*. Polity Press, Cambridge.

Kolmannessa sektorissa pienimpänä yksikkönä julkisen sektorin puolella on ydinperhe ja markkinataloudessa paikallisyhteisön yritykset. Toisen kehän muodostavat julkisen talouden puolella oman avun (self-help) talous ja markkinataloudeden puolella paikallisyhteisötalous, johon kuuluvat muun muassa sosiaaliset yritykset. Seuraavan kehän muodostavat markkinataloudessa toimivista tahoista sosiaalisella liiketoiminta-alueella toimivat tahot, kun taas lähempänä julkisen talouden rajaa ovat kauppaa käyvät vapaaehtois- ja hyväntekeväisyysjärjestöt. Kokonaan julkisen talouden puolelle kuuluvat kauppaa käymättömät vapaaehtois- sekä hyväntekeväisyysjärjestöt. Uloimman kehän tuntumassa ovat markkinataloudessa toimivista tahoista keskinäiset yhtiöt sekä reilun kaupan yritykset, ja julkisen talouden puolella kansainväliset hyväntekeväisyysjärjestöt.

Ridley-Duff ja Bull (2011, 73–78) ovat problematisoineet edellä esiin tuodun ajatuksen, jossa yhteiskunnalliset yritykset kuuluvat kolmannen sektorin markkinatalouden puolelle. Sen sijaan he painottavat, että yhteiskunnallisilla yrityksillä on piirteitä kaikista sektoreista ja he kutsuvat yhteiskunnallisia yrityksiä poikkisektorillisiksi. Talousjärjestelmä voidaan mallintaa neljään osaan, jossa kaksi ensimmäistä järjestelmää ovat samat, kolmannen järjestelmän muodostaa vapaaehtoissektori ja neljännen voittoa tavoittelevat yhteiskunnalliset yritykset, joissa on elementtejä edellisistä järjestelmistä. (Martin & Thompson 2010, 6.)

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta on lähellä osuuskuntamuotoista osuustoimintaa. Yhteiskunnallinen yritys ei kuitenkaan ole laissa määritelty yhtiömuoto toisin kuin osuuskunta. Yhteiskunnallinen yritys voidaan perustaa mihin tahansa yhtiömuotoon. Yhteiskunnallisen yrityksen ja osuuskunnan välillä on muitakin eroja. Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää tai osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty (Osuuskuntalaki 421/2013, 1:2). Siihen, onko yhteiskunnallisella yrityksellä jäseniä, vaikuttaa valittu yhtiömuoto. Toiminimellä on yrittäjä, avoimella ja kommandiittiyhtiöllä on yhtiökumppani tai -kumppanit, osakeyhtiöllä osakkeenomistajat ja osuuskunnalla jäsenet. Lisäksi osuuskuntalain mukaan osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät osuuskunnan tai sen tytäryhteisön tarjoamia palveluita. Osuuskunnan säännöissä voidaan myös päättää, että sen tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen. (Osuuskuntalaki 421/2013, 1:2.) Yhteiskunnallisen yrityksen tavoite on vain yhteiskunnallinen.

Osuuskuntalain mukaan osuuskunta saa jakaa jäsenilleen ylijäämäänsä osuuskuntalain sekä sääntöjensä määräämällä tavalla. Jos säännöissä ei mainita ylijäämän jaosta, jako toimitetaan sen mukaan kuin jäsenet ovat osuuskunnan palveluita käyttäneet hyväkseen. (Osuuskuntalaki 421/2013, 8:1–2.) Yhteiskunnallinen yritys puolestaan käyttää ylijäämäänsä pääasiassa tavoitteensa toteuttamiseen, sillä vain osan se saa jakaa omistajilleen. Edellä mainitut seikat osoittavat, että yhteiskunnallisilla yrityksillä ja osuuskunnilla on

eroa, mutta osuuskunta sopii hyvin yhteiskunnallisen yrityksen yhtiömuodoksi, jos osuuskunnan sääntöihin kirjataan tarkoituksiksi aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen ja ylijäämän palauttamista jäsenten eduksi rajoitetaan yhteiskunnallisen yrityksen sääntöjen puitteissa.

## 2.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsite

Voidaan erottaa toisistaan käsitteet yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen yrittäjä ja yhteiskunnallinen yritys. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on alkanut osuustoiminnasta 1840-luvulta Englannin Rochdalessa, jossa työläiset yhdistivät voimansa kollektiivisen oma-avun kautta parantaakseen elintarvikkeiden laatua. Suomessa osuustoiminta alkoi, kun osuuskauppa Elanto lähti tuottamaan edullisesti leipää väestön ravitsemiseksi. Lähihistoriassa tapahtuneita muutoksia, jotka ovat luoneet mahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille kehittyä, ovat muun muassa uusien yritysmuotojen kehittyminen uusien tarpeiden tyydyttämiseksi, uusien tukijärjestelmien syntyminen ja rahoituksen lisääntynyt saatavuus sekä julkinen ja poliittinen keskustelu. (Bland 2010, 18–21.)

Julkinen keskustelu yhteiskunnallisista yrityksistä vilkastui, kun vaikutusvaltainen kirjailija ja konsultti Charles Leadbeater (1997) julkaisi teoksen yhteisöllisistä liiketoimintamalleista. Ajatushautomoissa, kuten Demosissa, julkaistiin raportteja talouden kehittämisestä sekä yhteisöpohjaisista kehitysohjelmista. Tämän seurauksena myös poliitikot kiinnostuivat yhteiskunnallisista yrityksistä. (Bland 2010, 18–21.)

Yhteiskunnallinen yrittäjyys (engl. social entrepreneurship) on laaja käsite yhteiskunnallisen vaikuttamisen kokonaisuudesta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys viittaa prosessiin tai käyttäytymiseen, jonka kautta yhteiskunnallisia yrityksiä luodaan (Defourny & Nyssens 2008, 203). Yrittäjyys tai yrittäjämäisyys on kontekstista riippumatta tapa ajatella ja käyttäytyä, jossa mahdollisuudet ovat avainasemassa (Thompson 2008, 153). Erityisesti tällä tarkoitetaan mahdollisuuksien hyödyntämistä (Dees 1998, 1). Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarkoittaa innovatiivista, yhteiskunnallista arvoa tuottavaa toimintaa. Sitä voi tapahtua niin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, yrityssectorilla kuin julkisen hallinnonkin sektorilla (Austin, Stevenson & Wei-Skiller 2006, 2). Innovatiivisuuden lisäksi yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä korostuu luovuus (Thompson 2008, 153), ja näiden avulla vastataan yhteiskunnallisiin ongelmiin (Defourny & Nyssens 2008, 203). Talouden sektoreista riippumatta yhteiskunnallisia yrittäjiä yhdistää sopeutumiskyky toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Roper & Cheney 2005, 98). Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä keskiössä ovat yhteiskunnallisen arvon tuotantoon keskittyvä toiminta-ajatus sekä yhteiskunnalliseen muutokseen pyrkivät hankkeet (Dacin, Dacin & Matear 2010, 42).



### 2.3 Yhteiskunnallisen yrittäjän käsite

Yhteiskunnallisen yrittäjän käsite keskittyy yhteiskunnallisen hankkeen perustajaan (Mair & Martí 2006, 37). Sana yrittäjä, 'entrepreneur', tulee ranskan kielestä ja tarkoittaa henkilöä, joka ryhtyy tai sitoutuu johonkin projektiin tai hankkeeseen. Yrittäjä-sanaa käytetään tarkoittamaan aloitteellisia henkilöitä, jotka vaikuttavat taloudelliseen kehitykseen keksimällä uusia tai parempia tapoja tehdä asioita. Joseph Schumpeter kuvasi yrittäjiä innovaattoreiksi, jotka edistävät kapitalismin luovan tuhon prosessia. (Dees 1998, 1.) Yhteiskunnalliset yrittäjät identifioituvat henkilöiksi ja tukevat muita kaltaisiaan, jotka käynnistävät yhteiskunnalliseen tavoitteeseen keskittyviä toimintoja. Heidän toimintaansa kuvastaa dynaamisuus, henkilökohtainen sitoutuminen sekä innovointi. (Defourny & Nyssens 2008, 203.)

Yhteiskunnallisen yrittäjän käsitteessä toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden voidaan nähdä olevan yhteiskunnallisia yrittäjiä yhdistävä piirre: resurssien luova yhdistäminen, jolla vastataan yhteiskunnallisiin ongelmiin ja uudistetaan yhteiskunnallisia rakenteita (Mair & Martí 2006, 38). Yhteiskunnalliset yrittäjät luovat, tunnistavat, tarttuvat mahdollisuuksiin ja hyödyntävät niitä. He etsivät keinot turvata tarvittavat resurssit, vaikka niitä ei olisikaan heti saatavilla. Tämän he saavuttavat usein verkostoitumalla, joka on myös yksi yhteiskunnallisen pääoman avaintekijä. He ymmärtävät, ottavat ja hallitsevat riskejä. (Thompson 2008, 153.) Yhteiskunnallisia yrittäjiä yhdistää viisi ominaisuutta: heillä on missio yhteiskunnallisen arvon luomiseen ja ylläpitämiseen, he tunnistavat ja tavoittelevat uusia mahdollisuuksia missionsa tukemiseksi, he innovoivat jatkuvasti, he toimivat rohkeasti rajoittamatta toimiaan olemassa oleviin resursseihin ja he osoittavat korkeampaa tilivelvollisuutta sidosryhmilleen (Dees 1998, 4).

### 2.4 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite

Yhteiskunnallisen yrityksen voidaan ajatella olevan yhteiskunnallisen yrittäjyyden lopputulos (Mair & Martí 2006, 37; Defourny & Nyssens 2008, 203). Nimitys yhteiskunnallinen yritys on käännetty englanninkielisestä termistä 'social enterprise'. Yhteiskunnallinen yritys ei ole käsitteenä varsinaisesti uusi, sillä ensimmäiset viittaukset yhteiskunnallisina yrityksinä pidettyihin organisaatioihin löytyvät jo 1890-luvun lopulta, mutta vasta 1990-luvun lopulta eteenpäin näillä peruseriaatteilla toimiviin yrityksiin on alettu viitata käsitteellä yhteiskunnallinen yritys. (Bland 2010, 14–18.)

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmiä on useita, ja ne riippuvat muun muassa siitä, missä toimintaa harjoitetaan, sillä kansalliset lait asettavat erilaisia määritelmiä ja rajoitteita. Määritelmä ei myöskään ole täysin vakiintunut. (Bland 2010, 18.) Yhdistyneiden kuningaskuntien kauppa- ja teollisuusministeriön (Department of Trade and Industry,

DTI) määritelmä yhteiskunnalliselle yritykselle on ehkä tunnetuin ja käytetyin alan tutkimuskentässä. DTI (Social enterprise – – 2002, 13) on määritelty yhteiskunnallisen yrityksen seuraavasti: yhteiskunnallisella yrityksellä on ensisijaisesti yhteiskunnalliset tavoitteet ja sen ylijäämä sijoitetaan pääasiallisesti tämän tavoitteen toteuttamiseksi yrityksessä tai sen lähiyhteisössä sen sijaan, että varojen käyttöä ohjaisi osakkaiden ja omistajien voiton maksimointi. Yhteiskunnallisen yrityksen ei ole välttämätöntä tuottaa voittoa, mutta se on kuitenkin toimittava taloudellisesti kannattavasti (Dees 1998, 2–3).

Lynch ja Walls (2009, 8) ovat koonneet yhteen muiden esittämiä määritelmiä ja päätyneet seuraavaan määritelmään: yhteiskunnallinen yritys on yritys, jonka pääasiallinen toiminta ja tulonlähde on kannattava tuotteiden ja palveluiden vaihdanta joko voittoa tavoittelevasti, voittoa tavoittelemattomasti tai muuten lakien määrittämässä muodossa. Se on yritys, joka perustamiskirjan, yhtiöjärjestyksen, toiminta-ajatuksen, hallinnon tai osakkeenomistajien määräysten kautta pyrkii vallitsevia käytäntöjä uudistamalla parantamaan yhteiskuntaa eikä maksimoi taloudellista tuottoa omistajille. He jatkavat, että myös omistajat voivat hyötyä sosiaalisten järjestelmien, instituutioiden ja ympäristön toimimisesta kaikkia hyödyttävällä tavalla.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää voidaan hahmotella myös niin, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat avustuksilla toimivien aatteellisten järjestöjen ja vain voittoa tavoittelevien yritysten välissä. Aatteellisilta toimijoilta yhteiskunnallinen yritys lainaa päämäärän ja toiminnan motivaation, kun taas toimintalogiikan se lainaa voittoa tavoittelevilta yrityksiltä. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan ydin on juuri yhteiskunnallinen päämäärä. Yhteiskunnallinen päämäärä on tärkein tekijä toiminnan motiivina, mutta se voi toteutua vain, jos myös toiminnan logiikka on kunnossa. Päämääriensä saavuttamiseksi yhteiskunnallinen yritys yhdistelee palvelutuotantoa yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteenliittymien avulla, joissa valjastetaan yksityisen sektorin tehokkuus julkisen sektorin päämäärien edistämiseksi. (Karjalainen & Berg 2010, 3–4.)

## **2.5 Yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteet**

Yhteiskunnallisilla yrityksillä voidaan katsoa olevan tiettyjä piirteitä, jotka ovat niille ominaisia. Näitä piirteitä ja kriteereitä ovat esittäneet muun muassa tutkijaverkosto EMES, Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), Suomalaisen Työn Liitto (STL), Arvo-liitto (AL) ja Euroopan unioni (EU) (taulukko 1).

Taulukko 1 Yhteiskunnallisten yritysten erilaisia kriteereitä (Kotiranta & Widgrén 2015, 6)

Kriteeri	EMES	TEM	AL	STL	EU
1. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen	x	x	x	x	x
2. Valtaosa voitoista käytetään yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen	x	x	x	x	x
3. Yritys toimii markkinoilla; sillä on tuotteiden ja tai palveluiden tuotantoa	x		x	x	x
4. Päätöksenteko on julkisesta hallinnosta riippumaton	x		x		x
5. Yrityksellä on toiminnassaan taloudellinen riski	x		x		x
6. Osallistava toimintatapa: työntekijät ja sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon	x			/	x
7. Liiketoiminta on avointa ja läpinäkyvää			x	x	
8. Toiminta perustuu pääasiallisesti palkkatyöhön	x		/		/
9. Yritys pohjautuu kansalaisten aloitteeseen	x				
10. Päätöksenteko ei perustu pääomasijoitukseen	x				
11. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta mitataan				/	
12. Työllistetään heikossa markkina-asemassa olevia				/	

(x = ensisijainen kriteeri, / = toissijainen kriteeri)

Kaksi ensimmäiseksi mainittua kriteeriä eli se, että yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen sekä se, että valtaosa voitoista käytetään yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen, löytyvät jokaisen taulukossa olevan tahon kriteereistä. Näitä voidaan siis pitää tärkeimpinä kriteereinä. Nämä kaksi ovat tärkeimpiä perusteita myös Yhteiskunnallinen yritys -merkin<sup>2</sup> saamiselle. Kolmas kriteeri merkin saamiselle on liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, joka on seitsemäs kohta yllä olevassa taulukossa. Kotirannan ja Widgrénin (2015, 6) taulukon mukaan Arvo-liiton<sup>3</sup> yhtenä kriteerinä on se, että yrityksellä on toiminnassaan taloudellinen riski, mutta tätä ei Arvo-liiton internetsivuilla mainita. Arvo-liitto tuo esiin muut taulukossa mainitut viisi kohtaa (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat yritystoiminnan ratkaisuja hyödyntäviä organisaatioita, jotka pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia (Thompson & Doherty 2006, 362) eli niiden tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen (Kotiranta & Widgrén 2015, 6) joko palvelemalla yhteisöään tai jotain erityisryhmää (Defourny & Nyssens 2012, 14). Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta voi itsessään olla jon-

<sup>2</sup> Yhteiskunnallinen yritys -merkistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4.

<sup>3</sup> Arvo-liitto on yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö ja asiantuntijaverkosto, joka tarjoaa apua, näkyvyyttä ja tapoja luoda uutta arvoa ja menestyvää liiketoimintaa (Arvo-liitto 2016)

kun yhteiskunnallisen ongelman ratkaisua tai lieventämistä, kuten ympäristökuormituksen vähentämistä ympäristöystävällisillä ratkaisuilla, tai yhteiskunnallinen yritys voi hankkia taloudellista tuottoa jollain tavoitteisiinsa liittymättömällä toimialalla ja investoida näistä toimistaan saamiensa voittovaroja yhteiskunnallisten päämääriensä toteuttamiseksi. (Dees 1998, 4.) Tutkimukset eivät ota kantaa siihen, mikä lasketaan yhteiskunnallisen ongelman lieventämiseksi tai poistamiseksi.

Valtaosa yhteiskunnallisten yritysten voitoista ohjataan yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamiseksi (Kotiranta & Widgrén 2015, 6) joko investoimalla ne takaisin yritykseen tai sijoittamalla ne yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen (Bland 2010, 16). Yksi tapa on lähiyhteisöön sijoittaminen, joka juontaa yhteiskunnallisten yritysten yhteen päämäärään, lähiyhteisön elinolojen parantamiseen (Social enterprise – – 2002, 7). Thompsonin ja Dohertyn (2006, 362) määrittelemissä ominaispiirteissä omaisuuden ja varojen käyttö yhteisön hyväksi sekä taloudellisten tuottojen ja ylijäämän jakamattomuus osakkeenomistajille ovat ehdottomia. Defourny ja Nyssens (2012, 14) kuitenkin katsovat, että voittojen jakamista omistajille tai perustajille ei ole kuitenkaan rajoitettu. Yhteiskunnalliset yritykset voivat olla kokonaan jakamatta voittojaan ja ohjata ne yhteiskunnallisen tavoitteensa saavuttamiseksi, mutta ne voivat myös jakaa osan voitoistaan esimerkiksi osakkeenomistajille. Myös Lynchin ja Wallsin (2009, 8) mukaan perustajat tai yrittäjät saavat hyötyä yhteiskunnallisen yrityksen toiminnasta. Toisinaan yritykset käyttävät yhdistystoiminnasta tuttua varallisuuslukkoa, joka tarkoittaa, että toiminnan loppuessa varat siirretään vastaavan toimijan tai hyväntekeväisyysjärjestön hyväksi, jonka varallisuus on myös lukittu (Bland 2010, 16).

Yhteiskunnallisten yritysten on sijoitettava voitoistaan suurin osa yhteiskunnallisen tavoitteen toteuttamiseksi. Tutkimukset eivät kuitenkaan ota kantaa siihen, voiko yritys jakaa kaiken voittonsa esimerkiksi omistajilleen silloin, kun sen tavoitteena ei ole suuri voitto, vaan ydinliiketoiminta on jo itsessään yhteiskunnallisen ongelman lieventämistä tai poistamista ja yrityksen taloudellisista resursseista suurin osa ohjataan ongelman lieventämiseen, jolloin yrityksen yritykselle voi jäädä vain hyvin vähäinen voitto.

Esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä, jonka toiminta itsessään on yhteiskunnallisen ongelman ratkaisua tai lieventämistä, on Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus, joka pyrkii vähentämään ympäristökuormitusta vastaanottamalla, korjaamalla, lainaamalla, uudelleen valmistamalla, lahjoittamalla ja myymällä käytettyjä tavaroita. Esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä, joka hankkii taloudellista tuottoa tavoitteisiinsa liittymättömällä toimialalla ja sijoittaa saadut tuotot yhteiskunnalliseen hankkeeseen voisi olla yhteiskunnallisen yrityksen merkin saanut Lasten Päivän Säätiö, joka hankkii varoja lastensuojelutyöhön ylläpitämällä huvipuistoa. Toinen esimerkki voisi olla ihmisoikeusjärjestö Amnesty, joka hankkii varoja ihmisoikeuksien edistämiseksi lahjoitusten lisäksi monenlaisia vähittäiskaupan tuotteita, kuten vaatteita, myyvän verkkokauppansa avulla.

Yhteiskunnallinen yritys toimii markkinoilla (Dees 1998, 4; Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Markkinoilla toimiminen tarkoittaa sitä, että suurin osa yrityksen liikevaihdosta saadaan yritystoiminnasta. Vaikka on korostettu, ettei yhteiskunnallisen yrityksen tarvitse tuottaa voittoa, on sen kuitenkin pysyttävä kannattavana voidakseen jatkaa toimintaansa (Dees 1998, 2–3). Samaa painottavat myös Massetti (2008, 4) sekä Dacin ym. (2010, 45) ja Bland (2010, 16). Idea siitä, että voitto on selviytymisen ehto kuvastaa myös Katzin ja Kahnin (1978, 28) perusmallia organisaatioiden tehokkuudesta. Markkinoilla toimiminen edellyttää yhteiskunnalliselta yritykseltä niin ympäristö-, toimiala-, yritys- kuin arvoketjuanalyysiäkin. Ilman näitä se ei voi havaita mahdollisuuksiaan, toimintaan liittyviä uhkia, omia vahvuuksiaan tai heikkouksiaan, resurssilähteitään eikä pysty havaitsemaan mahdollisia resurssietua luovia arvoketjun toimintojen synergioita.

Neljäs kriteeri koskee sitä, että päätöksenteon on oltava julkisesta hallinnosta riippumaton (Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisella yrityksellä on itsenäinen hallinto ja operatiivinen toiminta (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015). Viidennen kriteerin mukaan yhteiskunnalliset yritykset kantavat taloudellisen riskin toiminnassaan (Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Tämä tulee esiin niiden yrittäjämäisessä ja innovatiivisessa tavassa lähestyä yhteiskunnallisia ongelmia (Dees 1998, 5; Social enterprise – – 2002, 16). Taloudelliset riskit käsittävät rahan menettämisen, laskettua korkeammat yrityksen perustamiskustannukset, tuen vähenemisen perinteisiltä epäkaupallisilta toimijoilta sekä vaihtoehtokustannukset ansiotulon ja varainhankinnan välillä (Alter 2007, 58). Tämä korostaa ulkoisen toimintaympäristön, sisäisen ympäristön ja arvoketjun analysoinnin onnistumisen sekä kilpailuetua luovien resurssien löytämisen tärkeyttä.

Työntekijöiden ja sidosryhmien osallistuminen päätöksentekoon sekä liiketoiminnan avoin ja läpinäkyvä luonne ovat osin päällekkäisiä kriteereitä, sillä työntekijöiden ja sidosryhmien osallistaminen on osa läpinäkyvyyttä. Osallistavassa toimintatavassa työntekijät ja sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon (Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Tällä tarkoitetaan juridisten muotojen ja organisaatorakenteiden läpinäkyvyyttä, jolloin päätökset tehdään ja yritystä hallitaan yhteisöllisesti (Thompson & Doherty 2006, 362), ja sidosryhmiä kohtaan osoitetaan laajempaa tilivelvollisuutta (Dees 1998, 4). Läpinäkyvyys suojaa yrityksen tavoitteita ja velvoittaa sen olemaan vastuussa niille, joita se palvelee. Tällä tarkoitetaan yhteiskunnallisen yrityksen sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, jäseniä ja ympäröivää yhteisöä. (Thompson & Doherty 2006, 362.)

Siihen, millä tavoin ja missä laajuudessa sidosryhmät on osallistettava yrityksen päätöksentekoon, ei löydy selkeää vastausta. Kuitenkin yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden kriteerien määrittäminen olisi olennaista, jotta voitaisiin arvioida paremmin avoimuuden ja läpinäkyvyyden määrää.

Loput kriteerit kahdeksannesta kahdenteentoista löytyvät korkeintaan yhden tahon kriteereistä tai ovat pelkästään toissijaisia kriteereitä, kuten Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen Yritys -merkille asettamat kriteerit yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisesta ja heikossa markkina-asemassa olevien työllistämistä, jotka ovat taulukossa kriteerit yksitoista ja kaksitoista. Kahdeksannen kriteerin mukaan toiminnan on perustuttava palkkatyöhön. (Kotiranta & Widgrén 2015, 6.) Tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisella yrityksellä on oltava tietty minimimäärä palkattuja työntekijöitä, mutta sillä voi olla sekä vapaaehtoisia että palkattuja työntekijöitä (Defourny & Nyssens 2012, 13). Yhdeksannen kriteerin mukaan yhteiskunnallisen yrityksen tulisi olla kansalaisten aloitteen tulos (Kotiranta & Widgrén 2015, 6) ja käsittää yhteisöön tai ryhmään kuuluvia ihmisiä, jotka jakavat jonkun tarpeen tai tavoitteen (Defourny & Nyssens 2012, 14). Kymmenennen kriteerin mukaan pääomasijoittajilla voi olla tärkeä rooli yhteiskunnallisessa yrityksessä (Kotiranta & Widgrén 2015, 6), mutta päätöksenteko ei perustu pääomasijoitukseen, vaan päätöksiä tekevät sidosryhmät yleensä 'yksi jäsen yksi ääni' -periaatteella (Defourny & Nyssens 2012, 15).

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta tulisi mitata (Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla, jonka avulla voidaan mitata toiminnan vaikuttavuutta monenlaisilla mittareilla kokonaisvaltaisesti (Bull 2007, 52). Heikossa markkina-asemassa olevien työllistäminen, koskee sosiaalisia yrityksiä, joiden tarkoituksena on vajaakuntoisten työllistäminen. Tällöin tavoitteena voi olla työkokemuksen lisääminen, pysyvien työpaikkojen luominen, työpaikkojen luominen kunnan tai valtion avustusten avulla kaikkein vähäosaisimmille tai kohderyhmien, kuten alkoholistien, huumeriippuvaisten tai esimerkiksi entisten vankien, aktiivointi sosiaalisten kontaktien, sääntöjen noudattamisen, säännöllisemmän elämäntavan tai muiden keinojen avulla. (Davister, Defourny & Gregoire 2004, 4–5.)

Tunnusmerkiksi voidaan lisätä myös se, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät luomaan taloudellista ja yhteiskunnallista arvoa tasapuolisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat taloudellisesti kannattavasti ja luovat yhteiskunnallista arvoa tasapuolisesti eikä kumpikaan tavoite korostu liikaa toisen kustannuksella. (Thompson & Doherty 2006, 362.) Alter (2010) hahmottelee voiton tavoittelemattomuuden ja voiton tavoittelun jatkumoa hybridijatkumolla. Hybridi-sanalla viitataan siihen, että yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät puhtaasti filantropisia ja kaupallisia motiiveja, metodeja, tavoitteita ja voitonjaon kohteita. Tämän perusteella Alter yhdistää taloudelliseen ja sosiaaliseen arvontuotantoon keskittyvät organisaatiot janalle, jossa toisessa ääripäässä ovat voittoa tavoittelemattomat yritykset ja toisessa päässä puhtaasti kaupalliset yritykset. Arvo-liitto (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015) on pyrkinyt selkeyttämään yhteiskunnallisten yritysten toimintaa kuviossa 3 esitettyyn tapaan:

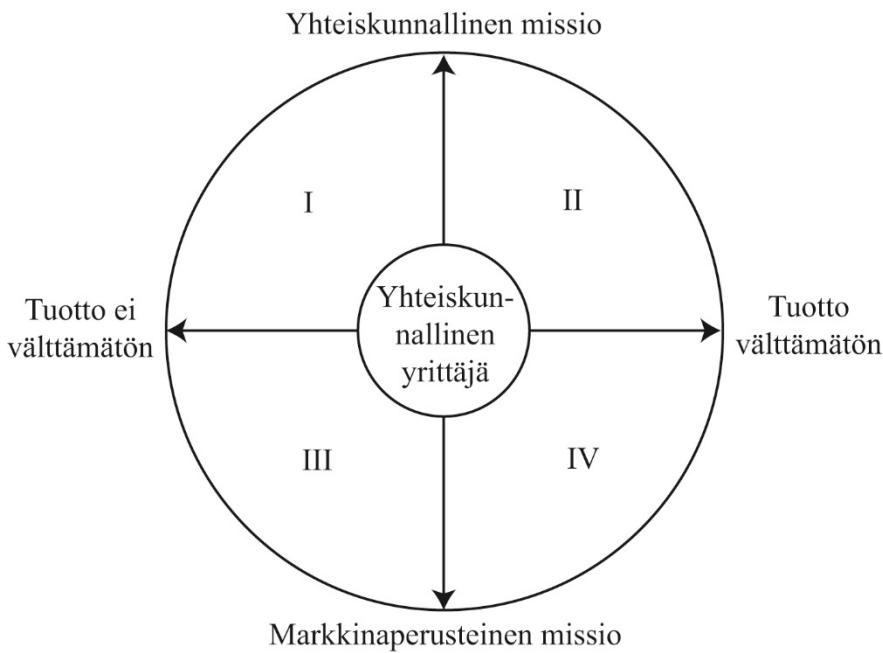
**YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET**

	<b>VOITTOA TAVOITTELEMATON ORGANISAATIO, ei kaupallista toimintaa</b>	<b>VOITTOA TAVOITTELEMATON ORGANISAATIO, jolla kaupallista toimintaa</b>	<b>TUETTU YRITYS, jolla on yhteiskunnallista toimintaa</b>	<b>Yrityksellä on YHTEISKUNNALLINEN TEHTÄVÄ</b>	<b>Yrityksellä on KAUPALLINEN PROFIILI</b>
<b>PÄÄMÄÄRÄ</b>	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	kaupallinen
<b>TOIMINTA</b>	yhteiskunnallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	markkinaehtoinen
<b>KAUPALLINEN TOIMINTA</b>	ei kaupallista toimintaa	jonkin verran	merkittävää	erittäin tärkeää	kriittinen
<b>RESURSSIPERUSTA</b>	tuet, vapaaehtoistyö	1. tuet, vapaaehtoistyö 2. tulot kaupallisesta toiminnasta	1. tulot kaupallisesta toiminnasta 2. tuet, vapaaehtoistyö	tulot kaupallisesta toiminnasta	tulot kaupallisesta toiminnasta
<b>VOITTO</b>	voittoa tavoittelematon	voitto investoidaan oman päämäärän mukaiseen toimintaan	voitto investoidaan oman/muuhun yhteiskunnallisen päämäärän mukaiseen toimintaan	voitto investoidaan oman/muuhun yhteiskunnallisen päämäärän mukaiseen toimintaan	uusinvestoinnit, lahjoitukset

Kuvio 3 Yhteiskunnallisten yritysten toiminta (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015)

Arvo-liiton (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015) mukaan yhteiskunnalliset yritykset eivät ole puhtaasti voittoa tavoittelemattomia eikä niillä ole puhtaasti kaupallista profiilia, vaan niiden päämäärä on yhteiskunnallinen ja niillä on kaupallista ja yhteiskunnallista toimintaa. Kaupallista toimintaa niillä voi olla jonkin verran tai merkittävästi tai kaupallinen toiminta voi olla niille erittäin tärkeää. Yhteiskunnallisten yritysten resurssiperusta voi syntyä ensisijaisesti tuista ja vapaaehtoistyöstä ja toissijaisesti ne voivat saada tulonsa kaupallisesta toiminnasta. On mahdollista, että yhteiskunnalliset yritykset saavat ensisijaisesti tulonsa kaupallisesta toiminnasta ja toissijaisesti tukena yhteiskunnalta ja vapaaehtoistyön voimin. On myös mahdollista, että niiden resurssiperusta on puhtaasti kaupallinen. Voitonjako voi yhteiskunnallisille yrityksille tarkoittaa investointia oman päämäärän mukaiseen toimintaan tai voitto voidaan investoida muiden järjestämään yhteiskunnallisen päämäärän mukaiseen toimintaan.

Edellistä jakoa voiton tavoitteluun tai tavoittelemattomuuteen sekä toiminnan yhteiskunnallisuuteen voidaan kuvata ulottuvuuksina (kuvio 4), joista ensimmäisen ääripäinä ovat taloudellisen tuoton välttämättömyys sekä ei-välttämättömyys ja toisen ulottuvuuden ääripäinä ovat yhteiskunnallinen missio ja markkinaperusteinen missio.



Kuvio 4 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden matriisi (Massetti 2008, 4–5)

Jatkumoiden yhdistelmät muodostavat kuviossa 4 neljä lohkoa, ja yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi esiintyä missä tahansa näistä neljästä. Myös tämän tutkimuksen kohteena olevat yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilla toimivat vähittäiskaupan yritykset voivat kuulua mihin tahansa näistä neljästä lohkokosta. Ensimmäiseen lohkoon kuuluvat organisaatiot ovat perinteisiä voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Niitä ohjaa yhteiskunnallinen tarkoitus eikä niiden tarvitse tuottaa voittoa. Niiden on kuitenkin katettava toiminnastaan aiheutuvat kulut. Tähän lohkoon kuuluvat yritykset tekevät tehtäviä, jotka jäävät yhteiskunnan ja yksityisten yritysten toiminnan ulkopuolelle. Ne ovat riippuvaisia erilaisista resursseista, kuten lahjoituksista, avustuksista ja jäsenmaksuista, toimintansa turvaamiseksi. Mahdolliset ylijäämät ne käyttävät toiminnan tehostamiseen tai kasvattamiseen. (Massetti 2008, 5–6.) Monella yhteiskunnallisella organisaatiolla on kaupallista toimintaa, jolla ne osin pyrkivät rahoittamaan yhteiskunnallisen toimintaansa. Aiemmin mainitulla Amnestyllä on verkkokauppa, jossa se myy monia erilaisia vaatteita, asusteita sekä sisustustarvikkeita. Toinen esimerkki on Lastenklonikoiden kummit ry, jonka verkkokaupassa myydään erilaisia tuotteita, kuten nalleja, sateenvarjoja ja paitoja, joiden avulla rahoitetaan yliopistollisia lastenklonikoita. Lastenklonikoiden kummit ry hankkii varoja verkkokauppamyynninsä lisäksi järjestämällä Elämä lapselle -konsertteja.

Toista lohkoa kutsutaan käännekohta-alueeksi. Tähän alueeseen kuuluvia organisaatioita ohjaavat yhteiskunnalliset tavoitteet, mutta niiden on myös aikaansaattava taloudellista tuottoa selviytyäkseen. (Massetti 2008, 5–6.) Tähän lohkoon kuuluva esimerkiksi yhteiskunnallisen yrityksen merkin saanut Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy, jonka missiona on ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävien sekä tulevaisuutta



turvaavien tekojen mahdollistaminen. Sen tarkoituksena on muun muassa vähentää luonnonvarojen kulutusta ja edistää uudelleenkäyttöä. Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy ei jaa voittoja omistajilleen, vaan kaikki toiminnan tuotot ohjataan mission mukaiseen työhön. (Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy 2014.) Se on tehnyt voittoa vuosina 2008–2010, mutta vuosi 2011 oli tappiollinen (Taloussanomat 2014). Uudempiä taloustietoja ei ole saatavilla.

Kolmanteen lohkoon kuuluvat organisaatiot, jotka ovat olemassa hetkellisesti. Ne vastaavat markkinoiden tarpeisiin, mutta niiden ei tarvitse tuottaa voittoa. Siksi ne voivat olla olemassa esimerkiksi niin kauan, kunnes johonkin määriteltyyn ongelmaan on voitu puuttua. Ne tarvitsevat toimiakseen lahjoituksia, avustuksia tai valtion tukea. (Massetti 2008, 5.) Tällaisia voisivat olla esimerkiksi Taidesäätiö Meritan pop-up -myymälät, joita se perustaa hetkellisesti eri puolille Suomea toimintansa rahoittamiseksi. Sen tarkoituksena on toimia suomalaisen taiteen ja taidehistorian tutkimuksen hyväksi. (Taidesäätiö Merita 2014.) Säätiön talousluvut eivät ole julkisia. Yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä taidesäätiöllä ei ole.

Neljänteen lohkoon kuuluvat ovat tavanomaisia yrityksiä. Ne ovat voittoa tavoittelevia ja toimivat markkinaperusteisesti, maksavat tuotot sijoittajille ja verottajalle sekä pyrkivät laajentumaan ja kasvamaan. Jos yritykset eivät tuota, ne häviävät. Niiden strategiana on menestyä markkinoilla ja muuntua kysynnän mukaan. Tämä piirre yritysten toiminnassa luo mahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille. Jos markkinat katsovat, että yhteiskunnallisen tarkoituksen edistämisestä kannattaa maksaa, tämän lohkon yhteiskunnallinen yrittäjä vastaa kysyntään tukemalla toimintoja, jotka aikaansaavat myyntiä, koska ne pyrkivät toimimaan yhteiskunnallisesti vastuullisesti. Yritykset voivat antaa osan tuotoistaan hyväntekeväisyyteen, minimoida ympäristövaikutustaan tai tehdä reilua kauppaa esimerkiksi kehitysmaiden kanssa. (Massetti 2008, 5.) Voitoista kuitenkin vähintään puolet on ohjattava yhteiskunnallisiin hankkeisiin (Yhteiskunnallisesta yrittämisestä 2015)

Neljänteen lohkoon voisi kuulua esimerkiksi Suomalainen Hyväntekijä -osuuskunta, joka myy verkkokaupassaan erilaisia ekologisia vaatteita, asusteita, koruja ja kosmetiikkaa. Tuotteissa pyritään yhdistämään kierrätysmateriaalien hyödyntäminen ja kestävän kehityksen ideologia työllistävän vaikutuksen kanssa. Osuuskunta jakaa saamistaan voitoista 60 prosenttia yhteiskunnalliseen tarkoitukseen. (Suomalainen Hyväntekijä Osuuskunta 2016) Yrityksen liikevaihto on kasvanut vuodesta 2012 vuoteen 2015 yhdeksästä miljoonasta eurosta 62 miljoonaan euroon, mutta sen tulos on koko tämän ajan ollut tappiollinen (Taloussanomat 2015).

Voiton tavoittelun tarpeen ja pääasiallisen tavoitteen lisäksi yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla tehdään ero käsitteiden yhteiskunnallinen yritys (engl. social enterprise) ja sosiaalinen yritys (engl. social firm) välillä (Davister ym. 2004, 17–18; Jeffery 2005, 1153–1155; Martin & Thompson 2010, 6; What is a social firm 2012). Englanninkielisen termin 'social firm' lisäksi sosiaalisia yrityksiä voidaan kutsua termillä 'work integration

social enterprise' (Davister ym 2004, 3), jolla tarkoitetaan työhön integroivaa yritystä. Blandin (2010, 14) mukaan yhteiskunnallinen yritystoiminta ajatellaan Suomessa virheellisesti samaksi kuin sosiaalisten yritysten toiminta, vaikka ne edustavat kahta erilaista ideologiaa. Sosiaalinen yritys on aivan kuten tavallinenkin yritys, mutta sosiaalisesti yrityksen tekee se, että yrityksen työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia, pitkäaikaistyöttömiä tai molempia. Yritys on myös hyväksytty työministeriön perustamaan ja ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. (Laki sosiaalisista yrityksistä 2003.)

Yhteiskunnallisen yrityksen voidaan siis ajatella olevan organisaatio, jonka toimintaa ohjaa yhteiskunnallinen tavoite. Yhteiskunnallinen tavoite ilmenee sen perustamisasiakirjoissa, yhtiöjärjestyksessä, toiminta-ajatuksessa tai hallinnon tai osakkeenomistajien määräyksessä. Yhteiskunnalliseksi toiminnan tekee se, että yrityksen tavoitteena on ensisijaisesti olemassa olevien olosuhteiden parantaminen eikä välttämättä taloudellisten tuottojen maksimoiminen. Yrityksen pääasiallinen toiminta ja tulonlähde on tuotteiden tai palveluiden vaihdanta markkinoilla. Tarkoituksena on, että yhteiskunnalliset järjestelmät, instituutiot ja ympäristö, josta kaikki ovat riippuvaisia, toimivat kaikkia hyödyttävästi. (Lynch & Walls 2009, 8.)

Aiemmin tuotiin esiin, että yhteiskunnallisia yrityksiä toimii myös vähittäiskaupan toimialalla. Suomessa vähittäiskaupan ketjut toimivat voittoa tavoitellen, mutta niiden toiminnassa voidaan kuitenkin nähdä eroja. Osuuskauppatoimintaan pohjautuvassa S-ryhmässä asiakkaat ovat osuuskunnan jäseniä, ja osuuskauppojen tehtävä on toimia jäsenistönsä eduksi. Tältä osin S-ryhmän toiminnassa on myös yhteiskunnallisen yrityksen piirteitä. Muut vähittäiskaupparyhmät, kuten Kesko, Lidl, Suomen Lähikauppa, Tokmanni-konserni, Stockmann, M-ketju ja Minimani, ovat osakeyhtiö- tai kommandiittiyhtiömuotoisia eli niillä on yrittäjänsä ja osakkaansa, joiden etua vähittäiskapparyhmien on palveltava.

Yllä mainittujen päivittäistavarakauppojen, tavaratalojen ja erikoistavaratalojen lisäksi on myös olemassa joukko päivittäistavaran erikoiskauppoja, joihin kuuluvat muun muassa kauppahallit, etniset kaupat sekä tiettyihin tuotteisiin erikoistuneet päivittäistavarakaupat (Santasalo & Koskela 2015, 11). Näihin kuuluvat muun muassa Ruohonjuuri, Punnitse & Säästä, Vegekauppa, Ekolo, maailmankaupat ja kierrätyskeskukset, kuten Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy sekä Turussa Kestävän Kehityksen Yhdistys ry:n Ekotorit. Näistä maailmankaupat usein toimivat voittoa tavoittelemattomasti ja Ekotoreja hallinnoi yhdistys.

Kaupalla on yhteiskunnallinen vastuu välittää tavaroita ja palveluita asiakkaille koko Suomessa (Heinimäki 2006, 23), mikä tekee kaupan toiminnasta myös yhteiskunnallista. Voitaisiin siis sanoa, että vähittäiskaupat ovat yrityksiä, joiden pääasiallinen toiminta ja tulonlähde on tuottava tuotteiden ja palveluiden vaihdanta. Ne voivat toimia voittoa ta-

voittelevasti tai voittoa tavoittelemattomasti, mutta niiden on kuitenkin toimittava kannattavasti. Niillä on yhteiskunnallinen vastuu tuotteiden ja palveluiden toimittamisessa koko maahan, asiakkaiden kysynnän tyydyttämisessä ja jakelun hoitamisessa koko maassa. Yllä mainitut kaupat toimivat kaikki voittoa tavoittelevasti.

## 2.6 Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa

Arviot yhteiskunnallisten yritysten määrästä Suomessa vaihtelevat, koska Suomessa ei ole rekisteriä, joka tilastoi yritysten lukumääriä. Joitakin tutkimuksia aiheesta on kuitenkin tehty. Etlatieto Oy:n vuonna 2015 tekemän selvityksen perusteella on voitu päätellä, että yhteiskunnallisten yritysten määrän voidaan katsoa olevan noin 7,5 prosenttia kaikista yrityksistä (Kotiranta & Widgrén 2015, 17–18). Vuonna 2009 tehdyn pk-yritysbarometrin perusteella on arvioitu, että yhteiskunnallisia yrityksiä olisi jopa 15 prosenttia kaikista yrityksistä (Karjalainen & Syrjänen 2009, 3–4). Lukumääräisesti yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan kuitenkin arvioida olevan noin 19 100–24 300 (Kotiranta & Widgrén 2015, 18).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat tasaisesti hajautuneet koko maahan eikä niiden maantieteellinen jakauma poikkea merkittävästi koko pk-sektorista. Eniten yhteiskunnallisia yrityksiä on Helsingissä, Pirkanmaalla sekä Varsinais-Suomessa. (Karjalainen & Syrjänen 2009, 4.)

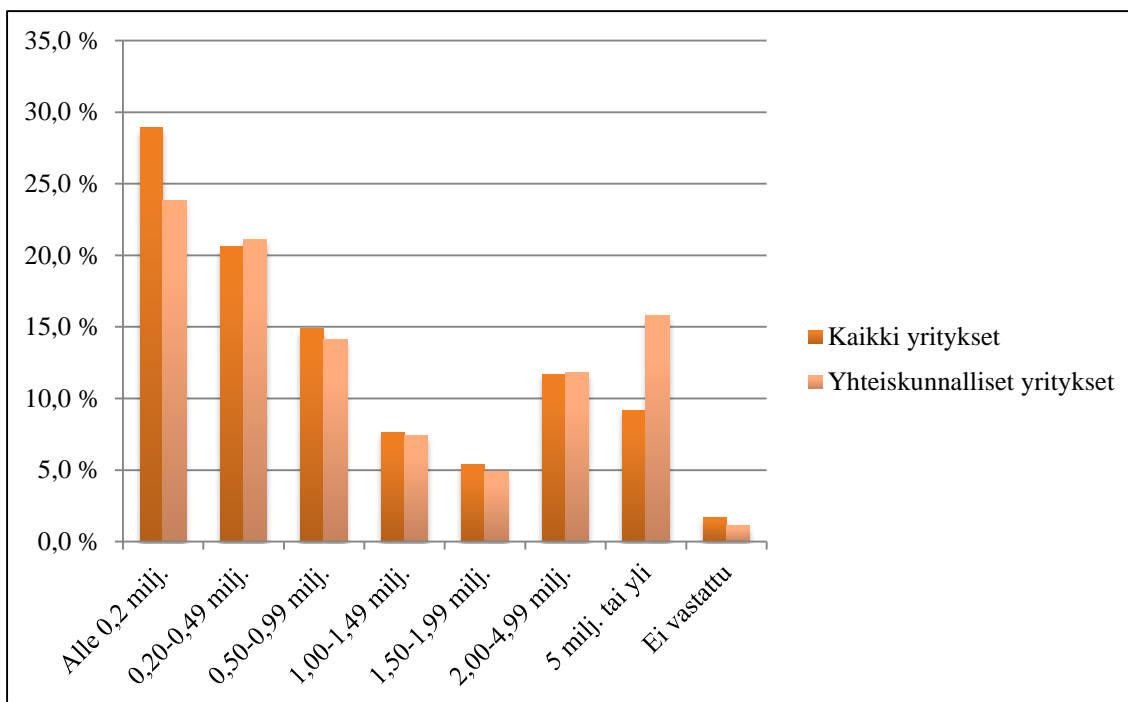
Yhteiskunnallisista yrityksistä julkisomisteisia on noin 8,3 prosenttia, kun muiden yritysten kohdalla luku on vain noin 1,3 prosenttia. Yhteiskunnallisista yrityksistä kotimaisessa omistuksessa on noin 84 prosenttia, kun muista yrityksistä kotimaisessa omistuksessa on useampi kuin yhdeksän kymmenestä. (Kotiranta & Widgrén 2015, 18.)

Suomessa ei ole erityisesti yhteiskunnallisille yrityksille rakennettuja yritysmuotoja. Ne voivat toimia millä tahansa yhtiömuodolla, mutta yhtiömuoto voi rajoittaa niiden mahdollisuuksia saada julkista rahoitusta toimintaansa. Yhteiskunnallisista yrityksistä suurin osa toimii osakeyhtiömuotoisena. (Karjalainen & Syrjänen 2009, 5.) Osakeyhtiöitä yhteiskunnallisista yrityksistä on jopa 88 prosenttia, muiden yhtiömuotojen osuus jäi vain muutamiin prosentteihin (Kotiranta & Widgrén 2015, 17). Yrittäjävetoisena yhteiskunnallisista yrityksistä toimi 74,0 prosenttia ja palkattuja toimitusjohtajia oli 22,5 prosenttia (Karjalainen & Syrjänen 2009, 4).

Iso-Britanniassa yhteiskunnallisille yrityksille on omia yritysmuotojaan. Yleisimmät yhteiskunnallisten yritysten muodot Iso-Britanniassa ovat osakeyhtiöperäiset mallit, joissa omistajuus tai vastuu ei perustu osakeomistukseen, vaan jäsenyyteen tai rajoitettuun takaukseen (company limited by guarantee), osakkeiden rajoitettuun omistukseen (company limited by shares) sekä demokraattiseen taloudelliseen yhdistykseen (industrial and provident societies) (Bland 2010, 38).

Eniten yhteiskunnallisia yrityksiä toimi palvelu-, tukku- ja vähittäiskaupan sekä teollisuuden toimialoilla. Yhteiskunnallisista yrityksistä selkeästi suurin osa, jopa 51,8 prosenttia, toimi palvelualalla (Karjalainen & Syrjänen 2009, 5). Yhteiskunnallisista yrityksistä 21 prosenttia toimii ammatillisen, teknisen ja tieteellisen toiminnan toimialalla. Tukku- ja vähittäiskaupan toimialalla yhteiskunnallisia yrityksiä on noin kuusitoista prosenttia. Teollisuudessa yhteiskunnallisista yrityksistä toimii noin kaksitoista prosenttia. Suhteellisesti tarkasteltuna yhteiskunnallisia yrityksiä toimii toimialoilla, joissa on runsaasti julkisomisteisia toimijoita, kuten sähkö-, kaasu- ja lämpöhuollossa, vesihuollossa, viemäröinnissä ja jätehuollossa sekä koulutuksessa. Tämä johtuu siitä, että moni yhteiskunnallinen yritys on julkisomisteinen. (Kotiranta & Widgrén 2015, 18–19.)

Pk-yritysbarometrin mukaan yhteiskunnalliset yritykset työllistävät noin 130 000 henkilöä (Karjalainen & Syrjänen 2009, tiivistelmä). Etlatiedon selvitys tukee tätä väitettä, sillä sen mukaan yhteiskunnalliset yritykset työllistävät noin 126 000 henkilöä. (Kotiranta & Widgrén 2015, 18.) Verrattuna kaikkiin pk-yrityksiin yhteiskunnallisten yritysten liikevaihto on painottunut suuremman liikevaihdon yrityksiin (kuvio 5).

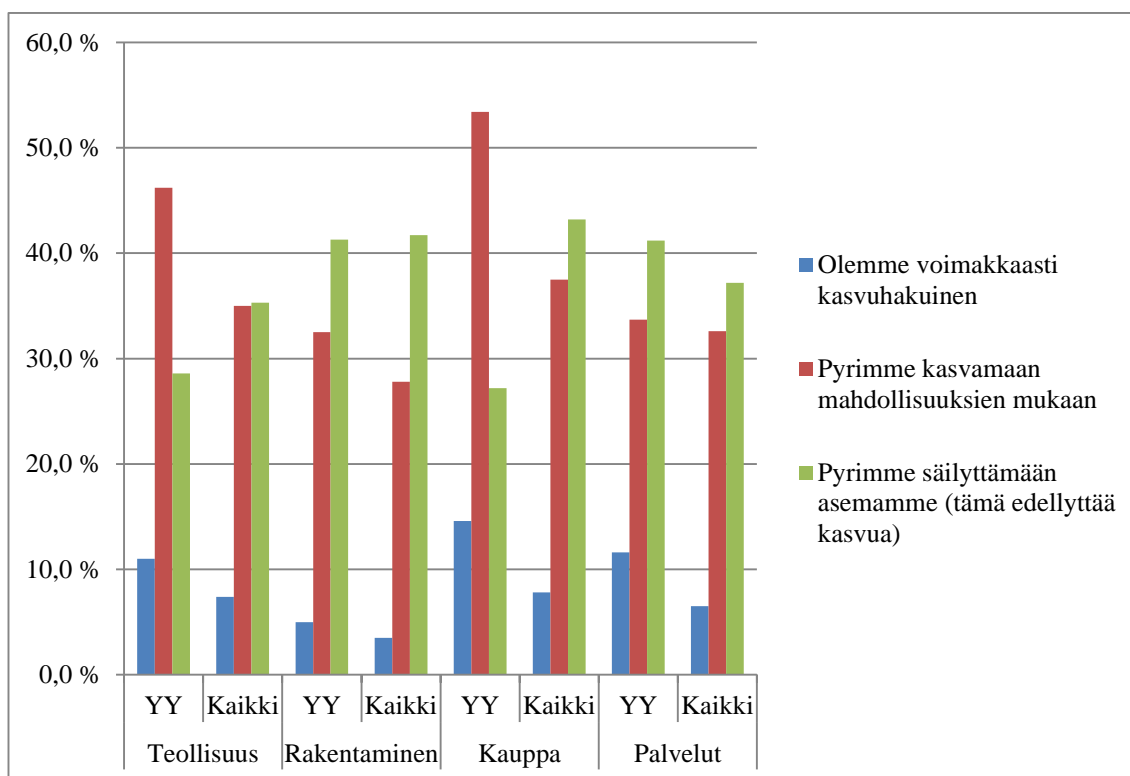


Kuvio 5 Yhteiskunnallisten yritysten liikevaihto suhteessa muihin yrityksiin pk-yritysbarometrissä (Karjalainen & Syrjänen 2009, 6)

Kuviossa 5 kaikki vastanneet yritykset sisältävät myös yhteiskunnalliset yritykset. Alle 0,2 miljoonan euron liikevaihdon yhteiskunnallisia yrityksiä oli selvästi vähemmän ja vähintään viiden miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä puolestaan selvästi enemmän kuin kaikkien barometriin vastanneiden joukossa. Muiden liikevaihtoluokkien kohdalla yhteiskunnallisten yritysten ja muiden yritysten väliset erot olivat vähäisiä. (Karjalainen

& Syrjänen 2009, 6.) Valitettavasti Kotirannan ja Widgrénin (2015) tutkimuksessa ei selvitetty yritysten liikevaihdon jakaumaa eikä vuotta 2009 uudempia tilastoja löydy.

Yhteiskunnalliset yritykset olivat keskimäärin selvästi kasvuhakuisempia kuin muut yritykset. Yli puolet (50,2 %) yhteiskunnallisista yrityksistä ilmoitti olevansa mahdollisuuksiensa mukaan tai voimakkaasti kasvuhakuisia, kun kaikista yrityksistä vain noin 40 prosenttia oli kasvuhakuisia. Kaupan alalla kasvuhakuisuus oli suurempaa kuin teollisuuden, rakentamisen tai palveluiden toimialalla (kuvio 6):



Kuvio 6 Kasvuhakuisuus karkean toimialajaon mukaan

Kuviossa 6 'YY' viittaa yhteiskunnallisiin yrityksiin ja luokka 'kaikki' sisältää myös yhteiskunnalliset yritykset. Jos lasketaan kasvuhakuisiksi yrityksiksi ne, jotka vastasivat olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia tai pyrkivänsä kasvamaan mahdollisuuksien mukaan, noin puolet yhteiskunnallisista yrityksistä kuului kasvuhakuisten yritysten joukkoon. Kaikkien vastanneiden yritysten joukossa vastaava luku oli noin 40 prosenttia. Yhteiskunnallisille yrityksille voimakas kasvuhakuisuus oli kaikkia vastanneita yrityksiä yleisempää. Tämä pätee toimialasta riippumatta. Yhteiskunnalliset yritykset ovat myös optimistisempia suhdannenäkymiensä suhteen kuin pk-yritykset keskimäärin. (Karjalainen & Syrjänen 2009, 7.)

Kasvuhakuisuus selittyy eri tavoin riippuen siitä, minkälainen yhteiskunnallinen yritys on kyseessä. Mikäli yhteiskunnallisen yrityksen ydintuote tai -palvelu on itsessään jonkun yhteiskunnallisen päämäärän toteuttamista, on niiden mahdollista kasvaa sijoittamalla

toiminnasta saatuja ylijäämiä kasvuun. Mikäli yhteiskunnallisen yrityksen tarkoituksena on kerätä varoja sijoitettavaksi yhteiskunnalliseen hankkeeseen, on niiden mahdollista ohjata kasvuun ne varat, joita ei sijoiteta yhteiskunnalliseen hankkeeseen. Koska yhteiskunnallisen yrityksen kriteerinä on, että valtaosa ylijäämistä sijoitetaan yhteiskunnalliseen hankkeeseen, jää kasvuun sijoitettavaksi alle puolet ylijäämistä. Myöskään kasvuhakuisuutta ei Kotirannan ja Widgrénin (2015) tutkimuksessa ole selvitetty eikä vuotta 2009 uudempia tutkimuksia löydy.

Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että yritys toimii jollakin valitsemallaan maantieteellisellä alueella, koko Suomessa tai esimerkiksi maailmanlaajuisesti. Keskittymistä voi myös olla valittuun asiakasryhmään tai tuotekategoriaan keskittyminen, mutta Suomessa näitä ei ole tutkittu. Suurin osuus (36 %) pk-yritysbarometriin vastanneista yhteiskunnallisista yrityksistä toimi valtakunnallisesti. Noin kolmannes toimi alueellisilla markkinoilla. Paikallismarkkinoilla puolestaan toimi noin neljännes (24 %). Kansainvälisesti kyselyyn vastanneista yhteiskunnallisista yrityksistä toimi noin kymmenesosa. (Karjalainen & Syrjänen 2009, 6.)

Yhteiskunnallisten yritysten vakavaraisuutta ja kannattavuutta voidaan tarkastella prosentuaalisesti muun muassa pääoman hyödyntämisen tehokkuutta mittaavalla pääoman tuottoasteella, investointien onnistuneisuutta mittaavalla investointien tuottoasteella sekä yrityksen puskurirahastoa kuvaavalla omavaraisuusasteella. Yhteiskunnalliset yritykset ovat muita yrityksiä kannattamattomampia eikä niiden vakavaraisuus ole muiden yritysten tasolla. Yhteiskunnallisilla yrityksillä pääoman tuottoaste oli noin seitsemän prosenttia, investointien tuottoaste noin 8,5 prosenttia ja omavaraisuusaste noin 14,5 prosenttia. Heikompi kannattavuus ja vakavaraisuus tosin selittyvät taustatekijöillä, kuten yritysten koolla, iällä sekä toimialalla. (Kotiranta & Widgrén 2015, 22.)

## 2.7 Yhteiskunnallinen yritys -merkki

Suomalaisen Työn Liitto on rekisteröinyt Yhteiskunnallinen yritys -yhteisömerkin ja myöntää merkin hakijoille, jotka ovat liiton jäseniä ja täyttävät merkin säännöissä kuvatut myöntämis- ja käyttöperusteet. Täydelliset myöntämis- ja käyttöperusteet löytyvät liitteestä 1. Sääntöjen tarkoituksena on edistää merkin käyttöä yhteiskunnallisten yritysten symbolina, auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä erottautumaan toimialan muista toimijoista sekä osoittaa yritysten soveltavan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia. Yhteiskunnallinen yritys -merkin toimikunta edellyttää hakijayhteisön noudattavan toiminnassaan Suomen lakia ja hyvää tapaa. Merkki myönnetään pääsääntöisesti kolmeksi vuodeksi kerrallaan. (Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt 2014.)

Yhteiskunnallinen yritys voi hakea merkkiä, jos sen pääkonttori on Suomessa, sillä on Y-tunnus ja sillä on liikevaihtoa vähintään yhdeltä tilikaudelta. Jos liikevaihtoa ei ole

yhdeltä kokonaiselta tilikaudelta, voidaan merkki myöntää tapauskohtaisesti vuodeksi kerrallaan. Kelpoisuusvaatimusten täytyttyä toimikunta painottaa arviossaan kolmea ensisijaista kriteeriä. Ensimmäisen kriteerin mukaan yhteiskunnallisen yrityksen ensisijaisen tarkoituksen ja tavoitteen on oltava yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Toisen kriteerin mukaan yhteiskunnallisen yrityksen on käytettävä suurin osa voitostaan liikeidensa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjoittamalla se toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Kolmannen kriteerin mukaan hakijayhteisön liiketoiminnan on oltava avointa ja läpinäkyvää. Ensisijaisten kriteerien jälkeen tarkastellaan toissijaisten kriteerien täyttymistä, joita on myös kolme: työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen yrityksen päätöksentekoon mukaan lukien työntekijäomisteisuus, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tuotettujen yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen, sekä heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen. (Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt 2014.) Suomalaisen Työn Liiton yhteiskunnallisen yrityksen merkin kelpoisuusvaatimuksissa oleva vaatimus heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen koskee sosiaalisia yrityksiä, joiden tarkoituksena on nimenomaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen.

### 3 LIIKETOIMINTASTRATEGIOIDEN VALINTAAN VAIKUTAVAT TEKIJÄT

#### 3.1 Strategian käsite

Liiketaloudellisessa ja kauppatieteellisessä kirjallisuudessa strategian käsitteellä tarkoitetaan montaa asiaa (Huotari 2012, 57). Sana strategia tulee kreikan kielen sanasta 'strategos', joka sanatarkasti tarkoittaa armeijaa johtavaa henkilöä (stratus: armeija, ag: johtaa). Ensimmäiset nykyajan tutkijat, jotka viittasivat strategia-käsitteeseen liiketaloudessa, olivat von Neumann ja Morgenstern kirjassaan 'Theory of games and economic behavior' vuonna 1947. Johtamistutkimuksessa ensimmäinen strategia-käsitteen määrittelijä oli Peter Drucker, koska von Neumann ja Morgenstern käsitelivät strategiaa taloudelliselta näkökannalta. (Ronda-Pupo & Guerras-Martin 2012, 164.)

Strategian määritelmän ytimen muodostavat käsitteet yritys (firm), ympäristö (environment), toiminta tai toimet (actions) ja resurssit (resources). Lisäksi tavoitteilla (goals) ja suorituskyvyllä (performance) on suuri merkitys strategian käsitteessä. Ronda-Pupo ja Guerras-Martin (2012, 180) toteavat laajan strategia-käsitteen kehitystä käsittelevän tutkimuksensa perusteella strategian ytimen tarkoittavan seuraavaa:

*the dynamics of the firm's relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources.*

Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa, että strategian ytimen muodostaa yrityksen dynamiikka suhteessa sen toimintaympäristöön, minkä pohjalta tehdään resurssien järkevän käytön avulla tavoitteiden saavuttamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen tarvittavat toimet.

Yrityksen strategiat voidaan jakaa neljään tasoon: verkostostrategioihin (Huff ym. 2009, 15), yritysstrategioihin (Barney & Hesterly 2008, 10), tämän tutkimuksen aiheena oleviin liiketoimintastrategioihin (Porter 1985, 24–25) sekä toiminnallisen tason strategioihin (Hawes & Crittenden 1984, 280; Megicks 2007, 489–490). Yritys- ja liiketoimintastrategiat jakautuvat edelleen alastrategioihin (kuvio 7).





Kuvio 7 Yrityksen strategiat

Verkostostrategioilla tarkoitetaan strategioita, joita yritys tekee yhdessä toimien saavuttaakseen tavoitteita, joita se ei yksin kykenisi saavuttamaan. Toisinaan nämä strategiat ovat muodollisia ja tarkkoja, kuten sopimuksia tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa, mutta monesti verkostostrategiat ovat epämuodollisia. (Huff ym. 2009, 15.) Yritysstrategioilla tarkoitetaan valintoja ja toimia, joita yritys tekee saavuttaakseen kilpailuedun toimimalla useilla markkinoilla tai toimialoilla samanaikaisesti. Näitä strategioita ovat vertikaalinen integraatio, diversifikaatio, strategiset allianssit sekä fuusiot ja yritysostot. (Barney & Hesterly 2008, 10). Liiketoimintastrategioita tehdään yhdelle toimialalle ja siihen kuuluvat kilpailu- ja yhteistyöstrategiat (Barney 1997).

Suurissa yrityksissä funktionaalisilla eli toiminnallisen tason strategioilla (engl. functional strategy) voidaan tarkoittaa informaatioteknologia-, henkilöstö-, talous-, tuotanto-, tutkimus- ja kehitys- sekä markkinointistrategioita (Huff ym. 2009, 16), jotka ovat yrityksen arvoketjussa tukitoimintoja. Vähittäiskaupassa toiminnallisen tason strategioilla voidaan tarkoittaa vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista johdettuja strategioita (Hawes & Crittenden 1984, 280; Carroll & Lewis 1992, 83; Conant, Smart & Solano-Mendez 1993, 263; Megicks 2001, 320; 2007, 489) Toiminnallisen tason strategioiden tarkoituksena on operationaalisella tasolla toteuttaa liiketoimintatasolla määritellyt strategiat (Megicks 2001, 316–317; Huff 2009, 16).

Strategian käsite on kuitenkin moninainen ja sillä on omat teoriansa, mallinsa ja koulukuntansa. Strategian ja strategisen johtamisen hierarkkisen mallin mukaan tavoitteet rakentuvat toiminta-ajatuksesta, toisin sanoen missiosta eli ylimmän johdon organisaation pyrkimyksiin ja tulevaisuuteen liittyvistä näkemyksistä (Thompson & Strickland 1987, 4–5). Organisaation määrittelemien tavoitteiden tulisi toimia valittavien strategioiden pohjana (Barney 1997, 11), ja siten ohjata organisaation operatiivista toimintaa (Bowman 1974, 42; Ansoff 1987, 103). Hierarkkisen mallin mukaan strategisen johtamisen kokonaisuus muotoutuu siis toiminta-ajatuksen, tavoitteiden, strategian ja taktiikoiden avulla.

Strategian hierarkkisen mallin lisäksi muita tapoja mallintaa strategiaa ovat muun muassa yhteensovittamismalli ja eklektinen malli (Barney 1997, 10–27). Quinnin<sup>4</sup> mukaan organisaation strategialla tarkoitetaan toimia, joita se tekee vastatakseen ympäristössään oleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin samalla, kun se käyttää hyödykseen vahvuuksiaan ja välttää tai korjaa heikkouksiaan. Tämän näkemyksen mukaan strateginen johtaminen on prosessi, jonka kautta organisaatiot analysoivat ulkoista kilpailuympäristöään havaitakseen toimintaansa koskevat uhat sekä mahdollisuudet. Strateginen johtaminen on myös prosessi, jonka kautta organisaatiot analysoivat omien resurssiensa allokointia sekä kyvykkyyksiään havaita kilpailuun liittyviä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Strateginen johtamisen prosesseissa nämä kaksi analyysiä pyritään sovittamaan yhteen sopivan strategian valitsemiseksi. Yksi väline sovittaa yhteen sisäisen ja ulkoisen ympäristön analyysi on SWOT-analyysi. (Barney 1997, 21–22.)

Mintzbergin (2003, 4) vuonna 1987 kehittämän strategian eklektisen 5P-mallin mukaan strategia voi tarkoittaa suunnitelmaa (engl. plan), juonta tai taktiikkaa (engl. ploy), toimintatapaa tai kuviota (engl. pattern), asemaa (engl. position) sekä perspektiiviä (engl. perspective). Strategia suunnitelmana voi olla etukäteen tietoisesti suunniteltu toimintatapa (Mintzberg 1987, 11). Tämän lisäksi se on tietynlainen juoni, toisin sanoen manööveri tai taktiikka, jonka tarkoituksena on päihittää vastustaja (Mintzberg 2003, 4). Porter (1980) on ulkoisten ympäristötekijöiden analyysissään tuonut esiin erilaisia juonia kilpailijoiden voittamiseksi. Tässä on tärkeää erottaa taktiikat, joita juonet voivat olla, strategioista. Usein niiden välillä oleva merkitsevä ero on toiminnan laajuudessa tai perspektiivissä. Taktiikat ovat lyhytkestoisia, mukautuvia, toiminnan ja vuorovaikutuksen uudelleen järjestelyitä, joita kilpailijat käyttävät saavuttaakseen tavoitteitaan. Strategia taas määrittää jatkuvan pohjan taktiikoiden suorittamiselle, jotta saavutetaan laajempia tavoitteita. (Quinn 2003, 11.) Glueckin (1976, 3) mukaan kaikille strategioille on yhteistä, että ne ovat yhtenäisiä, kattavia ja integroituja suunnitelmia, joiden tulisi varmistaa organisaation perustavoitteiden saavuttaminen. Quinn (2003, 11) puolestaan katsoo, että strategia on toistuva toimintatapa, joka voi olla tehty tarkoituksella tai se voi ilmetä sattumalta, mutta ollakseen strategia sen on oltava jatkuva tai pysyvä.

---

<sup>4</sup> Alkuperäinen lähde: Quinn, James Brian (1980) *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin, Homewood.

Strategia on myös asema: erityisesti asema suhteessa kilpailijoihin (Mintzberg 2003, 4–7). Asema vastaa Quinnin yhteensovittamismallia, sillä asemalla viitataan organisaation pyrkimykseen sovittaa yhteen sen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Asemoinnilla pyritään kilpailuetuun. Kilpailuedun voidaan katsoa olevan yrityksen strategioiden tavoitteena. Yrityksellä sanotaan olevan kilpailuetu, kun se hyödyntää sellaista arvoa tuottavaa strategiaa, jota muut olemassa olevat tai potentiaaliset kilpailijat eivät samaan aikaan hyödynnä. Yksin kilpailuedun saavuttaminen ei riitä, vaan kilpailuedun on oltava pysyvä. Pysyväksi yrityksen kilpailuetua voidaan kutsua silloin, kun edellisen lisäksi kilpailevat yritykset eivät kykene kopioimaan hyödynnettävän strategian etuja. (Barney 1991, 102.)

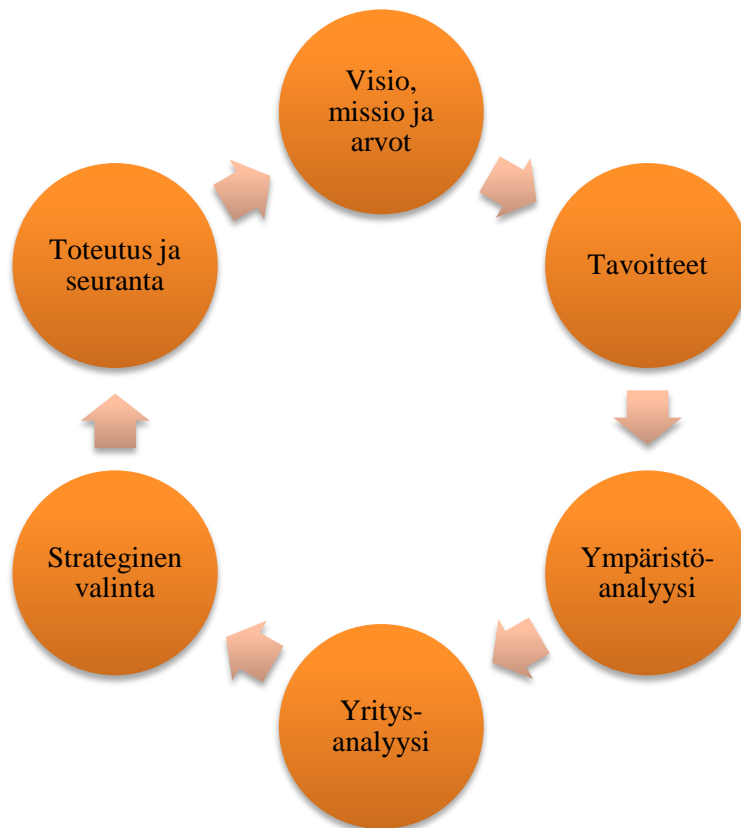
Strategia perspektiivinä tarkoittaa organisaation tapaa nähdä maailma. Se on organisaation persoonallisuus eli tapa toimia ja ajatella tai ideologia, jonka organisaation jäsenet jakavat (Mintzberg 1987, 15–17). Myöhemmin Mintzberg (1994, 28) tarkentaa perspektiivin tarkoittavan edellisten ohella organisaation visiota eli suuntaa. Perspektiivi on erityisen tärkeä yhteiskunnallisten organisaatioiden kontekstissa, sillä yhteiskunnallisille toimijoille nimenomaan tapa toimia, toiminta-ajatus ja tavoitteet, ovat keskeisessä asemassa asemointia määritettäessä.

Mintzberg (1998) on pyrkinyt kokoamaan yhteen strategian suunnittelun ja johtamisen mallit. Hän kutsuu näitä kymmeneksi strategisen johtamisen koulukunnaksi, joihin kuuluvat design-koulukunta, suunnittelukoulukunta, asemointikoulukunta, yrittäjyys-koulukunta, kognitiivinen koulukunta, oppimiskoulukunta, valtakoulukunta, kulttuurikoulukunta, ympäristökoulukunta sekä konfiguraatiokoulukunta. Hierarkkinen koulukunta on lähinnä design- ja suunnittelukoulukuntaa, yhteensovittamiskoulukunta sijoittuu asemointikoulukuntaan sekä ympäristökoulukuntaan ja eklektinen koulukunta hajoaa useampaan koulukuntaan. Konfiguraatiokoulukunnan pyrkimyksenä on yhdistää nämä koulukunnat.

Tehokkaan strategian on siis tehtävä monta asiaa samanaikaisesti. Sen on viestittävä yrityksen tarkoitus ja visio, yhdistettävä yrityksen vahvuudet toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin, luotava enemmän resursseja kuin yritys käyttää, koordinoitava ja ohjattava toimintoja sekä vastattava muuttuviin olosuhteisiin. (Huff, Floyd, Sherman & Terjesen 2009, 6.)

Kokonaisuutena edellä mainitut asiat muodostavat strategisen suunnittelun ja johtamisen prosessin, jonka lopputuloksena valitaan sopivin strategia. Silloin, kun yrityksen strategia on ennalta laadittu suunnitelma, yhdistää strategisen suunnittelun ja johtamisen prosessi aiemmin esitellyt asiat. Siinä yhdistyvät eklektisen mallin perspektiivi eli visio, hierarkkisen mallin toiminta-ajatus eli missio, yrityksen arvot sekä tavoiteperusteisuus, yhteensovittamisstrategian ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien analyysi sekä sisäisten vahvuuksien hyödyntäminen ja heikkouksien välttäminen, resurssien luominen, toimin-

tojen koordinointi ja ohjaus, strateginen valinta sekä muuttuviin olosuhteisiin vastaaminen. Näiden määritysten, valintojen ja analyysien jälkeen strategia toteutetaan ja sen onnistumista seurataan. Kuviossa 8 esitetään aiemman analyysin pohjalta muodostettu strategian suunnitteluprosessi, jonka toteutusta ja seuranta edeltäviin vaiheisiin syvennyttään tulevilla luvuilla.



Kuvio 8 Strategian suunnitteluprosessi

Edellä mainittujen strategian ja strategisen johtamisen määritelmien avulla strategia voidaan määritellä seuraavasti: strategia on resurssien allokoinnin malli, joka mahdollistaa organisaatiolle tehokkuuden ylläpitämisen ja parantamisen. Hyvä strategia neutralisoi toimintaympäristön uhkia ja käyttää hyödyksi sen mahdollisuuksia samalla, kun se rahastaa yrityksen omilla vahvuuksilla ja välttää tai korjaa omia heikkouksiaan. Strategisen johtamisen prosessin kautta valitaan ja toteutetaan strategiat. (Barney 1997, 27.)

Strategian määritelmän ja strategian johtamisen prosessiin kuuluvien vaiheiden avulla voidaan tehdä seuraava tiivistys. Yritystoiminnan perusedellytys on kannattavuus (Friedman 1962, 133; Bowman 1974, 42; Dees 1998, 2–3), joka saavutetaan kilpailuedun avulla (Porter 1985, 13). Kilpailuetu pohjautuu kilpailijoita parempaan tuottavuuteen (Barney & Hesterly 2008, 127) tai ylivertaiseen asiakkaalle tuotettuun arvoon (Porter 1985, 13). Nämä on myös mahdollista toteuttaa samanaikaisesti (Baroto, Abdullah & Wan 2012, 129–130), ja vähittäiskaupassa se on myös joissain tapauksissa pakollista (Bjerre 2005,

59). Ylivertainen asiakasarvo puolestaan saavutetaan differoimalla kilpailijoista (Porter 1985, 15) ja asemoimalla yritys halutulla tavalla kuluttajien mieliin (Ries & Trout 1986, 2) asiakaslupauksen kautta (Rintamäki, Kuusela & Neilimo 2007, 621). Tuottavuus, differointi ja asemointi tuotetaan yrityksen arvoketjussa suhteellisen resurssiedun kautta (Hunt & Morgan 1995, 7), mikä pohjautuu arvoketju-, ympäristö- ja yritysanalyysiin (Barney 1997).

Yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteissä tuotiin esiin, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinoilla. Markkinoilla toimiminen edellyttää strategista lähestymistä yrityksen toimintaan. Deesin (1998, 4) mukaan perinteisten yritysten lisäksi myös yhteiskunnallisilla yrityksillä on monia keinoja markkinoilla toimimiseen ja toiminnan kannattavuuden varmistamiseen. Nämä keinot juontuvat aiemmasta strategiakeskustelusta. Yksi keino on mission eli toiminta-ajatuksen luonti. Toinen keino on käyttää hyväksi ympäristössä ilmeneviä mahdollisuuksia. Kolmas keino on pyrkiä jatkuvasti innovoimaan, mukautumaan ja oppimaan. Neljäs keino on toimia rohkeasti rajoittumatta vain heti saatavilla oleviin resursseihin. (Dees 1998, 4.) Edellä mainitut keinot ovat myös yhteiskunnallisten yritysten keinoja saavuttaa kilpailukykyä. Markkinoilla toimiminen ja altistuminen kilpailulle pakottaa yhteiskunnalliset yritykset toimimaan liiketaloustieteen oppien mukaan ja miettimään strategioitaan (Bull & Crompton 2006, 45).

Yhteiskunnallisille yrityksille visioiden ja strategioiden suunnittelu on toisaalta tärkeimpiä vahvuuksia ja toisaalta suurimpia myös suurimpia heikkouksia. Yhteiskunnallisissa yrityksissä liiketoiminnan suunnittelu on epäsäännöllistä, vaikka hyvin muodostettujen liiketoiminnan visioiden, eettisten lausumien ja tavoitteiden kirjaamisen avulla yhteiskunnalliset yritykset voisivat selkeyttää olemassa olonsa tarkoitusta ja antaa yritykselle suunnan. (Bull & Crompton 2006, 56.)

### **3.2 Visio, arvot ja missio**

Visio, arvot ja missio ovat yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita. Strategian suunnitteluprosessi alkaa yrityksen olemassa olon tarkoituksen määrittelyllä (Barney & Hesterly 2008, 5). Vision, arvojen ja mission eli toiminta-ajatuksen käsitteet kuuluvat olennaisena osana yrityksen liiketoimintastrategian suunnitteluprosessiin (Kautto, Lindblom & Mitronen. 2008, 81). Visiolla tarkoitetaan yrityksen haaveita ja tulevaisuuden tilaa (Johnson, Scholes & Whittington 2005, 13). Visio on johdon muodostama päämäärä ja tavoitetila, joka pyritään saavuttamaan mission ja operatiivisen toiminnan kautta. Visio on tarkoitus luoda niin, että sen saavuttaminen on kaukana tulevaisuudessa. Visioon rakennetaan eri vaiheita, jotta voidaan varmistua siitä, että kuljetaan jatkuvasti kohti päämääränä olevaa visiota. Visioon voidaan asettaa tavoitteita keskeisille liiketoiminnan osa-alueille, kuten

asiakkuuksiin, kasvuun, kannattavuuteen, toiminnan tehokkuuteen, vastuullisuuteen sekä henkilöstön motivointiin ja osaamiseen liittyen. (Kautto ym. 2008, 82–83.)

Arvoilla tarkoitetaan yrityksen perustajien asenteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen liittyviä olennaisia periaatteita. Eettiset ja moraaliset arvot, kuten rehellisyys, vastuullisuus sekä ympäristö- ja ihmisoikeudet, ovat tänä päivänä entistä tärkeämpiä teemoja niin yrityksille kuin niiden asiakkaillekin. (Kautto ym. 2008, 83.) Arvot ovat vision tavoin osa yrityksen perspektiiviä, koska ne ovat tapa nähdä maailma, yrityksen persoonallisuus ja organisaation jäsenten jakama tapa ajatella ja käyttäytyä (Mintzberg 1987, 16–17). Tämän vuoksi ne ovat strategisen suunnittelun prosessissa samalla tasolla. Arvot on myös määriteltävä ennen missiota, sillä ne mahdollistavat mission toteuttamisen (Kautto ym. 2008, 83).

Yhteiskunnallisille yrityksille arvot ovat näkyviä ja keskeisiä (Dees 1998, 2). Yhteiskunnallisille yrittäjille tyypillisiä arvoja ovat oma apu, vastuullisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Lisäksi heillä on eettisiä arvoja kuten rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista välittäminen. (Alter 2007, 3.) Yrittäjinä yhteiskunnalliset yrittäjät ilmentävät myös yrittäjille tyypillisiä arvoja, kuten yritteliäisyyttä, innovatiivisuutta, ja dynaamisuutta (Leadbeater 1997, 53). Edellisiin voidaan lisätä kilpailullisuus ja yhteisöllisyys (Social enterprise – – 2002, 4). Yhteiskunnallisia yrittäjiä kuvastaa myös myötätunto ja korkea moraalit (Leadbeater 1997, 53). Edellä mainitut arvot tulevat esiin tarkasteltaessa yhteiskunnallisten yritysten ominaispiirteitä. Yhteiskunnallisten yritysten ensisijainen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen ja ne toimivat yhteisöllisesti, avoimesti sekä läpinäkyvästi. Halu tuottaa yhteiskunnallista hyvää korostaa myötätuntoa ja oikeudenmukaisuutta. Yhteisöllisyys puolestaan korostaa tasa-arvoa ja demokratiaa, avoimuus ja rehellisyys puolestaan rehellisyyttä.

Missio on yleinen lausuma yrityksen lopullisesta tarkoituksesta, joka ideaalisesti on yhteneväinen sidosryhmien arvojen ja odotusten kanssa (Johnson ym. 2005, 13). Missio kertoo toiminnan tarkoituksen ja tehtävän. Se määrittää yrityksen toiminnan tarkoituksen, ja se on muodostettava asiakasnäkökulmaa, -tyytyväisyyttä ja -arvostusta painottamalla. Mission tarkoituksena on nostaa asiakkaiden odotusten ylittäminen ja palveleminen tärkeimmiksi funktioiksi. (Kautto ym. 2008, 81–83.) Visio ja missio yhdessä vastaavat kysymyksiin siitä, mitä yritys on tekemässä, kuka työn tekee, kuinka, milloin ja missä työ tehdään, keille yritys on vastuussa sekä miksi asiakkaiden odotetaan arvostavan ja maksavan yrityksen tarjoamista palvelusta ja tuotteista (Huff ym. 2009, 6).

Missioon sisällytetään usein myös yhteiskunnallisia ja moraalisia elementtejä esimerkiksi asiakkaiden tai yhteisön palvelemiseen liittyen. Tämän tyyppistä omistautumista voidaan tukea erilaisilla yhteisöprojekteilla ja sponsoroinnilla. Missiossa voidaan siten ottaa huomioon asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat, sidosryhmät, paikallisyhteisö, tavarantoimittajat sekä ympäristö. (McGoldrick 2002, 141).

### 3.3 Yritystoimintaa ohjaavat tavoitteet

Tavoitteet ovat tärkeä osa liiketoimintastrategian rakentamista (Barney & Hesterly 2008, 9). Yrityksen tavoitteet ovat yleensä mitattavissa olevia päämääriä, jotka ovat linjassa yrityksen mission kanssa (Johnson ym 2005, 13). Mitattavuuden lisäksi niiden tulisi olla tarkkoja, jotta yritys voi niiden avulla arvioida, kuinka hyvin se on onnistunut toteuttamaan visiotaan ja missiotaan (Barney & Hesterly 2008, 8). Tavoitteisiin tulisi kirjata tehokkuuteen liittyviä tavoitteita, joita yritys pyrkii saavuttamaan jokaisella missiossa ilmaistulla toimialueella. Näiden tavoitteiden tulisi olla mitattavia, joko rahallisia tai taloudellisia tavoitteita. (Barney 1997, 11.)

Organisaatioiden klassisen teorian ja ajattelun rakenne on omaksunut teleologisen selitystavan organisaation ja sen perustajien tavoitteiden yhtäläisyydestä. Tämän mukaisesti organisaatio on sosiaalinen väline jonkin tarkoituksen tehokkaalle saavuttamiselle ryhmässä toimien. (Katz & Kahn 1978, 19.) Yhteiskunnallinen yritys on siis organisaatiomuotoon rakennettu järjestelmä, jonka tarkoituksena on yhdessä toimien saavuttaa jokin ennalta määrätty tavoite.

Normatiivisesta ja deskriptiivisestä näkökulmasta katsottuna organisaation tavoitteisiin kuuluu voiton tuottaminen, kasvu, riskin välttäminen sekä sosiaalisuus (Bowman 1974, 42). Friedmanin (1962, 133) mukaan yrityksellä on vain yksi yhteiskunnallinen vastuu: sen tulee käyttää resursseja ja ottaa osaa toimintoihin, joiden tavoitteena on kasvattaa taloudellisia tuottoja. Kasvu on toinen yrityksen tavoitteista. Jatkuva kasvu luo uusia työpaikkoja sekä muita hyötyjä, joita eri yhteisöt tarvitsevat sekä tarjoaa yrityksen omistajille mahdollisuuden vaurauteen, itsensä toteuttamiseen sekä itsenäisyyteen (Dobbs & Hamilton 2007, 297).

Perinteisesti ajateltuna strategioiden tarkoituksena on tuottaa yritykselle kilpailuetua, joka antaa sille keskimääräistä parempaa taloudellista tuottoa pitkällä aikavälillä (Porter 1985, 10; 1991, 96). Kilpailuetu saavutetaan suhteellisella resurssiedulla, ja siitä seuraa kilpailijoita parempi taloudellinen tuotto (Hunt & Morgan 1995, 6–8). Taloudellinen tuotto kuvastaa tehokkuutta, ja aikaansaa yrityksen ylijäämän sijoitettavaksi investointeihin tai jaettavaksi osakkeenomistajille (Bowman 1972, 42).

Yrityksillä katsotaan tänä päivänä olevan myös laajempia, yhteiskunnallisia tavoitteita, jotka syntyvät vastuista sidosryhmiä kohtaan (Ansoff 1987, 70–71; McGoldrick 2002, 141; Porter & Kramer 2006, 80). Yrityksillä katsotaan olevan laillinen ja eettinen vastuu sidosryhmilleen (Schwartz & Carroll 2003, 508–509). Yhteiskunnallisille yrityksille yhteiskunnallinen tavoite on avoin ja keskeinen kriteeri toiminnalle, ei pelkän vaurauden tuottaminen. Varallisuus on vain keino saavuttaa tavoitteita. (Dees 1998, 2–3.) Nimenomaan tavoitteiden yhteiskunnallisuus erottaa yhteiskunnallisen organisaation muista yrityksistä (Masseti 2008, 2). Taloudellisen ja yhteiskunnallisen tavoitteen hallinta vaatii tasapainoilua kilpailuetua luovan resurssien hyödyntämisen ja organisaation

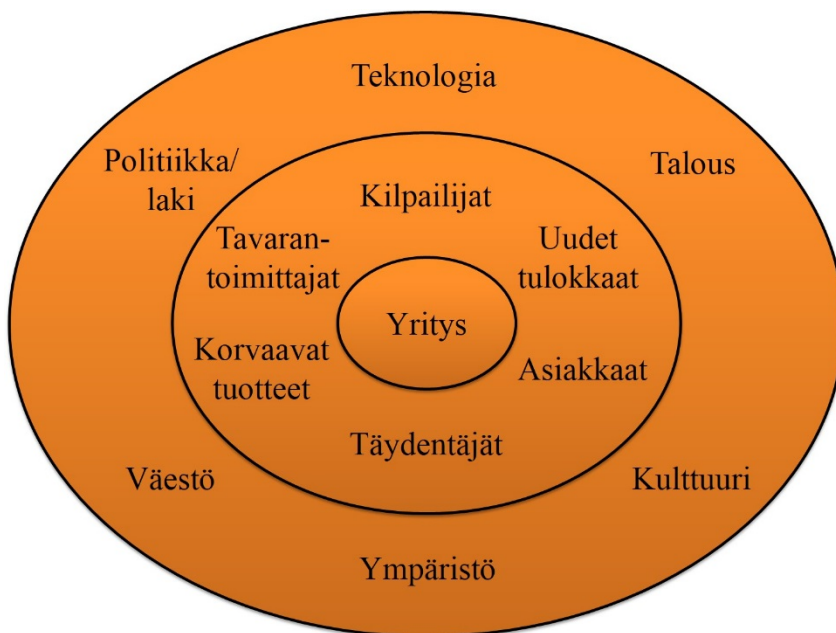
legitimiteettiä rakentavan sidosryhmäsuhteiden hoitamisen välillä. Nämä osin kilpailevat tavoitteet uhkaavat myös organisaation pysyvyyttä. (Moizer & Tracey 2010, 253.)

Yhteiskunnallisille yrityksille voiton maksimointi ja kasvu eivät ole välttämättömiä ja riskin välttäminen kuuluu kaikille organisaatioille, joten yhteiskunnalliset tavoitteet korostuvat. Yhteiskunnallisilla yrityksillä voi olla taloudellisia, yhteiskunnallisia tai ympäristöllisiä tavoitteita. Yhteiskunnalliset tavoitteet tulee kirjata yrityksen perustamisasiakirjoihin (Lynch & Walls 2009, 8), ja tavoitteiden vaikuttavuuden on oltava mitattavissa (Johnson ym. 2005, 13; Bull 2007, 52; Barney 2008, 8; Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Kun yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksena yhteiskunnallinen ongelma poistuu tai lieventyy, voiton maksimoinnin asemesta tavoitteiden toteutumisen on oltava yrityksen toiminnan päätarkoitus (Bland 2010, 16). Voiton maksimointi nousee tärkeäksi silloin, kun yrityksen tavoitteena on ohjata mahdollisimman paljon varoja yhteiskunnallisen ongelman lieventämiseen.

### 3.4 Ympäristöanalyysit

#### 3.4.1 PESTE-analyysi

Strategian kontekstiin kuuluvat laajasti sen toimintaympäristö, toimiala sekä yritys ja sen resurssit (Huff ym. 2009, 6). Yrityksen strategian konteksti voidaan esittää kuvion 9 ta-  
paan:



Kuvio 9 Yrityksen strategian kontekstin yleiskuva (mukaellen Huff ym. 2009, 9)



Uloin kerros koskee laajasti koko toimintaympäristöä, seuraava kerros yrityksen toimialaa ja keskellä on yritys itse. Huffin ym. (2009, 9) alkuperäisessä kuviossa ei ole mainittu ympäristöä, jonka taas esimerkiksi Kautto ym. (2008, 58) tuovat esiin. Markkinoilla tapahtuvien muutosten ennakointi on tärkeä osa kaupan strategiatyötä, joka vaatii strategioista vastaavien tahojen yhtenäistä näkemystä toimintaympäristössä tapahtuvista muutostrendeistä ja -voimista. Näitä muutostrendejä ovat esimerkiksi globalisaatio, yritysten liittoutuminen ja verkostoituminen, pitkien arvoketjujen johtaminen, teknologian ja tiedon hyödyntäminen, markkinoiden alueellinen keskittyminen ja liikkuvuuden lisääntyminen, asiakaskäyttäytymisen pirstaloituminen, kotitalouksien koon pientyminen, ikääntyminen, pehmeät arvot, kilpailun kiristymisen vaikutukset hintoihin ja yritysten välisiin verkostoihin sekä yhteiskuntavastuun merkityksen kasvu. (Kuusela & Neilimo 2010, 16–17.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kaupan rakenteeseen (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 12). PESTE-analyysi koskee ulkoisen toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien analyysiä (McGoldrick 2002, 139; Kautto ym. 2008, 57). Analyysissä tarkastelukohteena ovat poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset ja ympäristöön liittyvät ympäristötekijät (Kautto ym. 2008, 57–58) sekä väestölliset tekijät (Huff ym. 2012, 9) eli tarkastelun kohteena ovat koko yhteiskunnan tai jopa maailman laajuiset ilmiöt.

Poliittisia tekijöitä ovat muun muassa valtion hallitusten ohjelmat, vero-, työllisyys-, palkka- ja ympäristöpolitiikka, aukioloaika- ja rajoitukset, kilpailulainsäädäntö sekä mainonnan säädökset (McGoldrick 2002, 137). Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista rajoitti kauppojen aukioloaikoja vähittäiskaupassa 31.12.2015 asti. Lain mukaan vähittäiskaupat saivat olla auki maanantaista perjantaihin kello 7–21, lauantaisin 7–18 ja sunnuntaisin 12–18. Laissa oli poikkeuksia joulua edeltävänä aikana sekä kirkollisina juhlapäivinä. Laki ei kuitenkaan koskenut päivittäistavarakauppoja, joiden myyntipinta-ala oli enintään 400 neliometriä juhlapäiviä lukuun ottamatta. Laki ei myöskään koskenut joitakin toimialoja, kuten apteekkeja, kioskitoimintaan verrattavaa kauppa tai esimerkiksi tori- tai markkinakauppaa. Aluehallintovirasto myönsi poikkeuslupia erityisestä syystä. (Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista.)

Vähittäiskaupassa poliittisiin tekijöihin liittyy myös maankäyttö- ja rakennuslaki, joka ohjaa liikepaikkojen kaavoitusta ja kaupan rakentamista. Laissa on suoraan vähittäiskaupan toimintaa koskevia säännöksiä ja monet säännökset koskevat myös kaupan rakentamista. Erityisesti tämä koskee kaupan suuryksiköitä, kuten hypermarketteja. Maakunta- ja yleiskaavoja koskevat sisältövaatimukset, joiden mukaan vähittäiskaupan suuryksiköitä suunniteltaessa on varmistuttava, että suunniteltu maankäyttö ei merkittävästi haittaa keskusta-alueiden kaupallisia palveluita ja niiden kehittämistä. Lisäksi maankäyttö-

ja rakennuslaki edellyttää, että maakuntakaavaan on osoitettava vähittäiskaupan suuryksiköille enimmäismitoitus. Laissa ohjataan kaupan rakentamisen suunnittelua myös moin muin tavoin. (Santasalo & Koskela 2015, 30–31.)

Suomessa ei ole vielä ymmärretty yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksia eikä ole tehty niiden toimintaa edistävää politiikkaa. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä tutkinut ryhmä totesi, että julkisia yrityspalvelurakenteita tulisi kehittää niin, että ne ottavat huomioon yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteet. Markkinoiden toimintaa tulisi kehittää niin, että yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteet ja niiden mahdollinen rooli markkinoilla tulisi otetuksi huomioon. Näitä suosituksia ei kuitenkaan ole otettu käytäntöön kansallisella tasolla. Suositukseen kuuluu, että kun julkisten palveluiden tarjontaa kehitetään, pitäisi myös yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksien kehittämistä harkita. Lisäksi kuntien tulisi kehittää julkisen hankinnan kriteereitä niin, että niissä otettaisiin huomioon yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Kolmanneksi suositukseen kuuluu, että kun työttömien palveluita kehitetään, otettaisiin huomioon yhteiskunnallisten yritysten luonne ja toimintaympäristö, jotta ne voisivat osallistua ihmisten työhön integroimiseen ja työllistymisen aktivointiin. (A map of social enterprises – – 2014, ii, 4.)

Taloudellisia tekijöitä ovat esimerkiksi bruttokansantuotteen muutokset, aluetalous, kuluttajilla käytettävissä oleva rahan määrä sekä säästäväisyys, korot, valuuttojen vaihtokurssit, polttoaineen hinta, työllisyysaste, sekä kansallinen ja kansainvälinen kilpailu (McGoldrick 2002, 137). Kuluttajahinnat nousivat Suomessa vuonna 2013 1,5 prosenttia ja vuonna 2014 hieman yli prosentin. Neljän viime vuoden aikana nopeimmin ovat nousseet elintarvikkeiden, alkoholijuomien ja koulutuksen hinnat, mutta vuonna 2014 elintarvikkeiden hinnat nousivat enää vain 0,2 prosenttia. Vaatteiden ja jalkineiden sekä vapaaajan toiminnan hinnat ovat nousseet keskimääräistä hitaammin. Keskimääräinen yleinen hintojen nousu on neljän viime vuoden aikana ollut noin puoli prosenttia. Suomen hintataso on eurooppalaisessa vertailussa korkea, mikä selittyy osittain korkealla arvonlisäverokannalla. (Santasalo & Koskela 2015, 15–17.)

Taloudellisiin tekijöihin voidaan vähittäiskaupan alalla lisätä liiketilojen ja maa-alan saatavuus sekä niiden hinnat. Liiketilojen tarjonta on vähentynyt viime vuosina ja tyhjien liiketilojen määrä on ollut kasvussa. Vajaakäyttöaste on ollut noususuuntainen lähes kaikissa suurimmissa kaupungeissa. Korkea se on erityisesti Vantaalla, Turussa ja Lahdessa. Kauppakeskusten määrä puolestaan on ollut kasvussa, kun moneen kaupunkiin on viime vuosien aikana valmistunut uusia kauppakeskuksia. Liiketilojen vuokrataso vaihtelee paljon sijainnista riippuen. Suurista kaupungeista, pääkaupunkiseutu pois lukien, korkein vuokrataso on Oulussa, Tampereella ja Turussa. Matalin vuokrataso on puolestaan Lahdessa, Jyväskylässä ja Vaasassa. Myös sijainti kaupungin tai kunnan sisällä vaikuttaa. Ydinkeskustoissa vuokrataso on korkein ja market-alueillakin keskimääräistä korkeampi. (Santasalo & Koskela 2015, 21–25.)

Suomessa ei ole yhteiskunnallisia sijoitusmarkkinoita, joiden kautta yhteiskunnalliset yritykset voisivat saada rahoitusta. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä tutkineen ryhmän mukaan yhteiskunnalliset yritykset kilpailevat jo menestyksellisesti muiden yritysten kanssa, joten erityisiä tukijärjestelmiä ei tarvita. Ryhmä totesi myös, että kaikille yrityksille avoinna olevat tukimekanismit ovat yhteiskunnallisten yritysten saatavilla. (A map of social enterprises – – 2014, ii.)

Sosiaalisia ja sosiokulttuurisia tekijöitä ovat huoli ympäristön kestävydestä, kulutustottumukset, työaikojen muutokset, varallisuuden jakautuminen, loma- ja vapaa-aika, kuntoilu- ja liikuntatottumukset, ruokaan liittyvät huolet, koulutustaso, väestön ikääntyminen sekä perheen perustamisiän muutokset (McGoldrick 2002, 137). Väestön ikääntyminen johtaa siihen, että suurella osalla väestöstä on entistä enemmän vapaa-aikaa käytettäväksi kulttuuriin, viihteeseen ja harrastuksiin. Muita väestöllisiä ja sosiodemografisia tekijöitä Suomessa ovat perheeseen pienentyminen sekä yksinasumisen kasvu. Yksinasuminen lisää kestokulutushyödykkeiden kulutuksen kasvua. Lisäksi maahanmuutto ja monikulttuurisuus lisääntyvät, mikä näkyy kaupan valikoimissa. Suomessa väestö muuttaa kohti suurimpia asutuskeskuksia. Kaupunkikeskostoissa elämäntyyliin liittyy sosiaaliset kohtaamiset, kulttuurielämykset ja kahvila- ja ravintolapalveluiden runsas käyttö. Kaupassa käynti tarkoittaa siten myös yhdessä oloa, nautintoja ja ajanvietettä, eli kulutuksesta on tullut elämishakuisempaa. (Varsinais-Suomen kaupan palveluverkkoselvitys 2013, 9.)

Kulutuksessa näkyy myös vastuullisen kuluttamisen kasvu, missä korostuu eettinen ja ekologinen kulutus (Wilska, Nyrhinen, Uusitalo & Pecoraro 2013, 17). Erilaisten yhteiskäyttö- ja kierrätyspalveluiden kysyntä kasvaa (Varsinais-Suomen kaupan palveluverkkoselvitys 2013, 9). Vastuullinen kulutus ilmenee parhaiten kuitenkin kulutuksen vähentämisenä. Myös terveyttä ja hyvinvointia korostava kulutus on kasvussa. Erityisesti terveyteen sekä hyvinvointiin liittyvien tuotteiden kysyntä on kasvussa, mutta terveys- ja hyvinvointipalveluiden kulutus on vähäisempää. Toisaalta näyttävä ja statushakuinen kulutus sekä luksukseen liittyvä kulutus on kasvussa. (Wilska ym. 2013, 14–20.)

Teknologisissa tekijöissä korostuu teknologian ja tiedon hyödyntäminen toimitusketjussa sekä asiakassuhteissa (Kuusela & Neilimo 2010, 19). Lisäksi vähittäiskaupassa toiminnan tehostaminen sekä automatisointi ovat tärkeitä keinoja kustannusten hallinnassa (Finne & Kokkonen 2005, 22). Vähittäiskaupassa suuri muutostekijä on kaupan arvoketjun hallinta, koska kauppa on pitkässä arvoketjussa arvoketjun omistaja. Omistajuus perustuu kaupan rooliin valmistajien ja kuluttajien välisten tietovirtojen yhdistäjänä. Kaupan tavaravirtoja ohjaavia järjestelmiä kutsutaan toimitusketjun hallintajärjestelmiksi (engl. supply chain management, SCM) ja asiakassuhteiden hallintajärjestelmiä kutsutaan asiakkuudenhallintajärjestelmiksi (engl. customer relationship management, CRM). Pit-

kissä arvoketjuissa tiedon jakaminen kaikille arvoketjun osapuolille on tärkeää, ja vähittäiskaupassa erityisesti asiakastiedon hyödyntäminen ja siitä saadun tiedon välittäminen toimitusketjuun on tärkeää. (Kuusela & Neilimo 2010, 19–20.)

Kaupan toimitusketjun globaali luonne asettaa kehityspaineita käytettäville standardeille ja tunnisteille kuten viivakoodeille, 2D-koodeille ja RFID:lle. Myös tiedonsiirrossa ja toimitusten hallinnassa käytettävät standardit ja teknologiaratkaisut, kuten valmistajan, logistiikkayhtiön sekä kaupan toiminnanohjausjärjestelmät ja kaupan POS-järjestelmät kehittyvät jatkuvasti. Tieto siirtyy yhä enemmän mobiililaitteisiin, mikä muuttaa asiakasviestinnän roolia ja toteutustapaa. Myös erilaisten sähköisten tiedonkeruumenetelmien sekä tietovarastojen käyttö lisääntyy, ja erilaisten raportointi- ja seurantaratkaisujen avulla voidaan välittää tietoa eteenpäin entistä nopeammin. (Finne & Kokkonen 2005.)

Ympäristöllisiä tai yhteiskunnallisia muutoksia ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, vesistöjen likaantuminen, autoilu, tuotteiden uusiokäyttö ja kestävä kehitys (Kautto ym. 2008, 58). Kansalliseen kestäväan kehityksen strategiaan vuodelta 2006 on sisällytetty yhdyskuntien kehittämisen linjauksiin pyrkimys hillitä yhdyskuntarakenteen hajautumista, vähentää liikennetarvetta sekä liikenteestä aiheutuvia haittoja ja turvata palvelujen saataavuus (Kaupan ja kilpailun – – 2007, 11).

Yhteiskunnalliset yrittäjät kiinnittävät huomiota ulkoiseen toimintaympäristöönsä ja kehittävät luovia menetelmiä ympäristön luomien esteiden ohittamiseksi (Dacin ym. 2010, 48). Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät aktiivisesti tunnistamaan ja hyödyntämään markkinoilla ilmeneviä mahdollisuuksia, mutta näyttää siltä, että tunnistaminen ja hyödyntäminen rajoittuvat vain paikalliselle tasolle (Shaw 2004, 199). Newbert (2012, 83) näkee asian toisin. Hänen mukaansa yhteiskunnalliset yritykset eivät tunnista markkinaympäristön muutoksia ja ovat lisäksi usein tietämättömiä kilpailijoistaan. Samaan lopputulokseen tulevat Bull ja Crompton (2006, 52) ja he lisäävät, että tämä korostaa strategisen markkina- ja kilpailija-analyysin tärkeyttä. Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset näe muita toimijoita kilpailijoinaan, vaan ennemminkin pyrkivät yhdessä toimien ja resursseja jakaen ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia (Bull & Crompton 2006, 52; Grant & Crutchfield 2007, 38).

Markkina-analyysien teko on usein vaikeaa sektoreilla, joissa yhteiskunnalliset yritykset toimivat. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat ekosysteemeissä, jotka ovat usein epäjärjestyksessä ja joiden rajat ovat vaikeasti määriteltäviä. Yhteiskunnallisten yritysten asiakkaat eivät välttämättä ole samoja tahoja, jotka tuotteista tai palveluista maksavat. (Bloom & Dees 2008, 47.) Tämän vuoksi yhteiskunnalliset yritykset eivät ohjaa kaupallisia kilpailijoitaan vastaavia määriä harvinaisia resursseja markkina-analyysiin (Newbert 2012, 77).

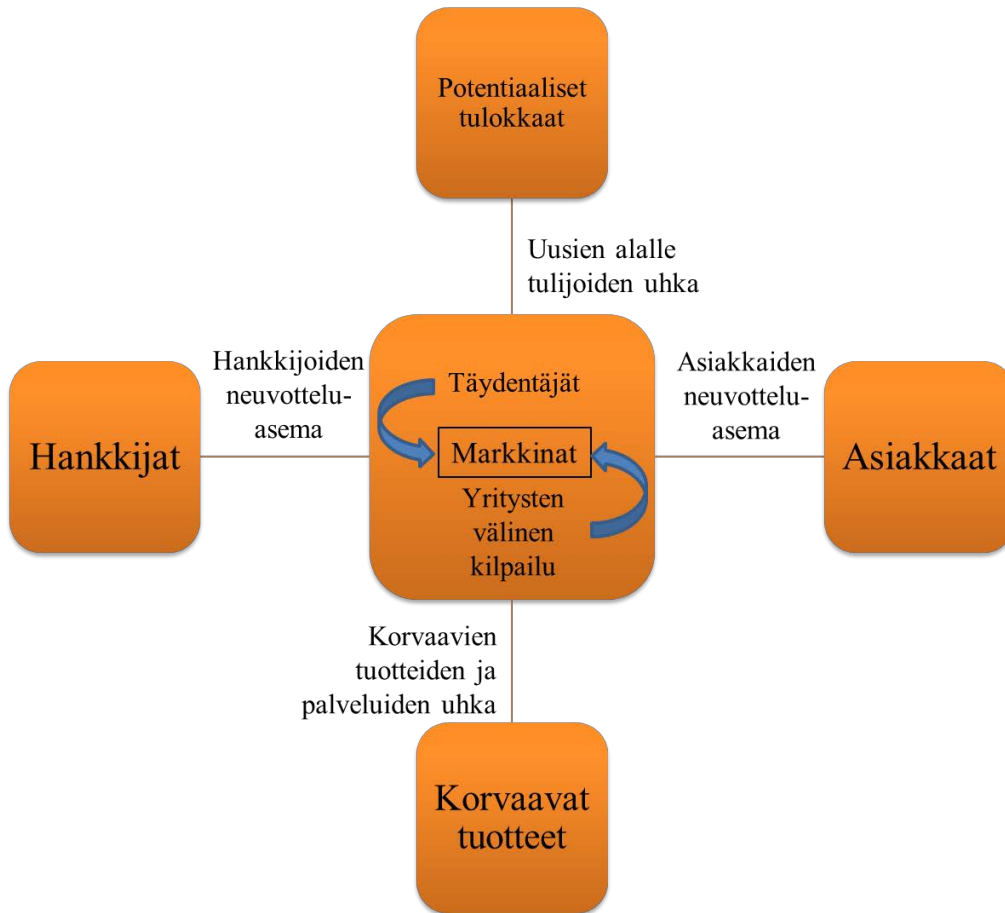
Verkostot ja verkostoituminen ovat tärkeitä keinoja markkina- ja asiakastiedon hankinnassa, mahdollisuuksien tunnistamisessa ja esimerkiksi rahoituksen löytämisessä. Eri-

tyisesti verkostot ja verkostoituminen ovat tärkeitä paikallisten olosuhteiden ja yhteiskunnallisten tarpeiden tunnistamisessa. (Shaw 2004, 201.) Yrittäjyyttä vaaliva yrityskulttuuri on tarpeellinen mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä, joustavuuden ylläpitämisessä dynaamisessa toimintaympäristössä ja suurempien organisaatioiden kanssa kilpailemisessa (Covin & Slevin 1991, 16–17).

### **3.4.2 Toimialan kilpailuvoimien analyysi**

Kilpailuteoria on perinteisesti pohjautunut neoklassisen taloustieteen täydellisen kilpailun teoriaan (Hunt & Morgan 1995, 1). Se on keskittynyt toimialan taloustieteen ulkoisten kilpailutekijöiden analysointiin. Ulkoisten kilpailuvoimien merkitys strategioiden valinnassa kuuluu SCP-paradigmaan, joka on kiinnostunut organisaation ulkoisen ympäristön, pääasiassa toimialaan liittyvien tekijöiden, vaikutuksista strategioiden rakentamisessa. Sillä viitataan toimialan rakenteen (engl. structure) vaikutukseen toimialan toimijoiden käyttäytymiseen (engl. conduct) sekä rakenteen ja käyttäytymisen vaikutukseen organisaation suorituskykyyn (engl. performance). (Barney 1997, 66.) Neoklassiseen taloustieteeseen nojaava ulkoisten kilpailutekijöiden tutkimus eli toimialan taloustiede ja SCP-paradigma käsittelevät optimaalista tuotosta organisaation ulkopuolisessa ympäristössä, ja keskittyvät mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien minimointiin (Williamson 1975, 8).

Strategioiden valinnassa on ymmärrettävä toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavat säännöt ja hyödynnettävä näitä sääntöjä optimaalisesti. Säännöt sisältyvät viiteen kilpailuvoimaan, jotka ovat organisaation toimintaympäristössä esiintyviä uhkia. Uhkia ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. (Porter 1980, 3–4; 1985, 16–17.) Nalebuff ja Brandenburger (1997, 30) lisäsivät Nashin (1950) kehittämän peliteorian pohjalta Porterin alkuperäiseen kilpailuvoimamalliin yhteistyökomponentin, jota kutsutaan täydentäjäksi (Yolles 2009, 95). Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat kilpailuvoimat on esitelty alla (kuvio 10).



Kuvio 10 Kilpailuvoimat (mukaillen Yolles 2009, 96)

Kuvio 10 vastaa muutoin Porterin kuviota, mutta siihen on lisätty uutena elementtinä Nalebuffin ja Brandenburgerin lisäämä täydentäjiä koskeva elementti. Kilpailuvoimien ja niiden taustalla olevien syiden analysointi kertoo, kuinka kannattava ala tällä hetkellä on. Analysointi tarjoaa myös mallin ennustaa sekä vaikuttaa kilpailuun ja kannattavuuteen ajan kuluessa. Toimialan rakenteen ymmärtäminen on tärkeää myös siksi, että vain sitä kautta on mahdollista asemoida oma organisaatio strategisesti kilpailijoihin nähden. (Porter 2008, 80.)

Toimialan analyysissä on ensin olennaista määrittää toimiala, jolla toimitaan, miettiä mitä tuotteita toimialalla on, mitkä tuotteet kuuluvat johonkin toiseen toimialaan sekä mikä on toimialan kilpailun maantieteellinen laajuus. Toiseksi on tunnistettava toimialan eri toimijat ja tarvittaessa segmentoitava ne ryhmiin. Tähän kuuluu analyysi siitä, keitä ovat ostajat ja ostajaryhmät, toimittajat ja toimittajaryhmät, kilpailijat, korvaavat tuotteet ja organisaatiot sekä potentiaaliset tulokkaat. Kolmanneksi on määritettävä jokaisen kilpailuvoiman taustalla olevat ajurit sekä otettava selville, mitkä voimat ovat voimakkaita ja mitkä heikkoja ja miksi. (Porter 2008, 92–93.)

Neljänneksi on selvitettävä toimialan yleinen rakenne ja testattava analyysin johdonmukaisuus. Tähän kuuluu arvio siitä, miksi taloudellisten tuottojen taso on sellainen kuin

se on, mitkä ovat taloudellista tuottoa hallitsevat voimat, onko toimialan analyysi yhtäpitävä todellisen pitkän aikavälin tuottavuuden kanssa ja ovatko paremmin tuottavat toimijat paremmin asemoituneet suhteessa kilpailuvoimiin. Viidenneksi on analysoitava viimeaikaiset ja mahdolliset tulevat sekä negatiiviset että positiiviset muutokset jokaisessa kilpailuvoimassa. Kuudenneksi on tunnistettava toimialan rakenteen sellaiset aspektit, joihin kilpailijat, uudet tulokkaat tai oma organisaatio voivat vaikuttaa. (Porter 2008, 92–93.) Ulkoisiin kilpailuvoimiin liittyvää toimialan tarkastelua voidaan käyttää vähittäiskaupan alalla ennustavana tarkistuslistana (McGoldrick 2002, 138).

Uusien alalle tulijoiden uhalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat suunnitelleet toimialalle tuloa tai ovat hiljattain alkaneet toimia toimialalla. Uusien alalle tulijoiden uhka riippuu mahdollisten taloudellisten tuottojen tasosta sekä alalle tulon kustannuksista. Mikäli taloudellisten tuottojen taso on korkea, on uhan toteutuminen todennäköistä. Alalle tulon kustannukset taas riippuvat alalle tulon esteistä ja niiden vahvuudesta. Mikäli alalle tulon kustannukset ovat korkeammat kuin mahdolliset tuotot, ei uusi kilpailija tule alalle. Alalle tulon esteitä on ainakin neljää eri tyyppiä: suurtuotannon edut, tuotedifferointi, koosta riippumattomat kustannusedut sekä alaa koskevat lait ja säädökset. (Barney & Hesterly 2008, 41.) Differointi on organisaation pyrkimystä saavuttaa kilpailuetua kasvattamalla omien tuotteiden tai palveluiden suhteellista arvoa asiakkaiden mielissä verrattuna muiden organisaatioiden tuotteiden ja palveluiden arvoon (Barney 1996, 220).

Vähittäiskaupassa toimii noin 20 000 yritystä ja 29 400 toimipaikkaa huoltoasematoiminta mukaan lukien. Päivittäistavarakauppoja tilastoitiin vuonna 2013 noin 5 900, tavarataloja 665 ja erikoiskauppoja 19 000. Toimipaikkojen määrä on ollut laskussa vuodesta 2009. Vuosien 2007–2012 aikana erityisesti hypermarketkauppa, terveys- ja hyvinvointialan kauppa sekä verkkokauppa ovat kasvaneet. Eniten toimipaikkojen määrä on laskenut teknisessä erikoiskaupassa, mutta myös päivittäistavarakaupassa sekä kodin sisustamisen kaupassa. Keskimäärin 15 prosenttia kaikista vähittäiskaupan yrityksistä vaihtuu vuosittain johtuen uusien yritysten perustamisesta ja olemassa olevien yritysten lopettamisesta. Suurin osa yrityksistä lopettaa kuitenkin jonkun muun syyn kuin konkurssin vuoksi. Konkurssien määrä on kuitenkin ollut kasvussa. (Santasalo & Koskela 2015, 31–36.)

Kuten PESTE-analyysin taloudellisten tekijöiden analyysissä tuotiin esiin, liiketilojen ja maa-alan saatavuus ja hinta vaikuttavat alalle tulon helppouteen. Liiketilojen tarjonta on vähentynyt, mutta tyhjiä liiketiloja on myös entistä enemmän. Kauppakeskuksia rakennetaan silti yhä, mikä helpottaa liiketilan saamista. Liiketilojen vuokrataso vaihtelee paljon sijainnista riippuen. Myös sijainti kaupungin tai kunnan sisällä vaikuttaa. Ydin-keskustoissa vuokrataso on korkein ja market-alueillakin keskimääräistä korkeampi. (Santasalo & Koskela 2015, 21–25.)

Suomessa uusien tulokkaiden uhka on toteutunut erityisesti käyttötavarakaupan toimialalla. Päivittäistavarakaupassa halpaketju Lidlin tulo on aiheuttanut paradigman muutosta, koska vanhat toimijat ovat joutuneet tarkistamaan hinnoitteluaan ja kehittämään omia tuotemerkkejään. Todennäköisesti Suomessa tullaan näkemään lisää ulkomaisia ketjukonsepteja. (Kautto & Lindblom 2004, 22.) Vähittäiskauppaa kuitenkin säädellään Suomessa, ja tällä on myös vaikutuksia kilpailuun. Se voi rajoittaa kilpailua joissain tapauksissa estämällä uusien toimijoiden ja uusien palvelukonseptien tulon markkinoille. (Koponen & Virtanen 2006, 23.) Myös toimialalla olevien toimijoiden suurtuotannon edut, markkinaosuuden kasvattamisen kustannukset, toimialalla toimivien yritysten markkinoinnilliset keinot uusia tulokkaita vastaan, alalle tulon esteet sekä asiakkaiden kaupanvaihtokustannukset on otettava huomioon (McGoldrick 2002, 138).

Yritysten välinen kilpailu vähentää alan toimijoiden taloudellisia tuottoja. Yritysten välistä kilpailua lisää erityisesti lähes samankokoisten kilpailevien yritysten suuri määrä, toimialan hidaskasvu, tuotedifferoinnin puute ja kapasiteetin kasvattamisen mahdollisuus vain suurin askelin. (Barney & Hesterly 2008, 46.)

Suomessa vähittäiskaupan toimialan yritysten välinen kilpailu on ollut luonteeltaan oligopolistista. Kaksi suurinta kaupan toimijaa ovat määritelleet tuotevalikoiman sekä tuotteiden hintatason. (Kautto & Lindblom 2004, 20.) Vähittäiskaupassa yhden toimialan myymälät kilpailevat keskenään, mutta myös eri toimialat kilpailevat kulutuskysynnästä. Kilpailun määrää on vaikea mitata, koska ei ole yksiselitteistä kriteeriä mittaamiseen. Mittaamiseen voidaan käyttää määrällisiä mittareita, kuten myymälöiden lukumäärää, myyntipinta-alaa per asukas, myyntiä per neliometri, tai laadullisia mittareita, kuten hintatasoa, myymälätyyppejä ja kauppojen toimintatapaa, valikoimien syvyyttä, palvelutasoa sekä esimerkiksi mainonnan määrää ja laatua. (Heinimäki 2006, 29.) Päivittäistavarakaupan ryhmittymien markkinaosuudet vuonna 2014 on esitetty taulukossa 2 (Päivittäistavarakaupan tilastot 2015).



Taulukko 2 Päivittäistavarakaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2014

Ryhmä	Markkina- osuus %	Pt-myynti (milj. €)
S-ryhmä	45,7 %	7627
K-ryhmä	33,1 %	5532
Lidl Suomi Ky	9,2 %	1543
Suomen Lähikauppa Oy	6,8 %	1137
Tokmanni-konserni	1,4 %	232
Stockmann	1,2 %	205
M-ketju	0,7 %	114
Minimani	0,6 %	95
Muut yksityiset	1,3 %	220

Suomessa päivittäistavarakauppa on erittäin keskittynyttä. Herfindahl-Hirschman -indeksi mittaa markkinoiden keskittymistä markkinaosuuksien avulla. Suomen päivittäistavarakauppa saa yllä olevista vuoden 2014 markkinaosuuksista laskettuna Herfindahl-Hirschman -indeksillä arvon 3321, kun jo 1800 pistettä merkitsee hyvin keskittynyttä alaa<sup>5</sup> (Finne & Kokkonen 2005, 24). Keskittyneisyyden lisäksi yritysten välisessä kilpailussa on otettava huomioon markkinoiden kasvupotentiaali, ali- ja ylikapasiteetti, toimialalta poistumisen kustannukset ja esteet, ydinkyvyykkydet sekä tuotedifferoinnin taso (McGoldrick 2002, 138).

2010-luvulla suosiotaan ovat kasvattaneet erikoismyymälät, kuten leipä-, luomu- ja lähiruokamyymälät. Niiden määrä on lähes kaksinkertaistunut viidessä vuodessa noin 900 myymälään. Niiden osuus koko päivittäistavaramyynnistä oli vuonna 2013 vain 1,7 prosenttia, mutta myynti on kasvanut kaksinumeroisin luvuin kolmena edellisenä vuotena. Vuonna 2013 erikoismyymälöiden myynti kasvoi 11,9 prosenttia. On huomattavaa, että näiden myymälöiden myynti ylittää esimerkiksi Stockmannin ja ABC-myymälöiden sekä verkkokauppojen päivittäistavaramyynnin. (Päivittäistavarakaupan menestyjä – – 2014.)

Markkinoiden avautuminen on muuttanut kilpailua vähittäiskaupan toimialalla. Kaupan ketjuuntuminen on vähentänyt kilpailijoiden määrää, ja keskittyminen antaa yrityksille mahdollisuuden tehokkuushyötyjen hyödyntämiseen. Kilpailuetua luovat tehokkuushyödyt on mahdollista saavuttaa hyödyntämällä tehokkaammin yrityksen omia resursseja. Tällöin kilpailuedun lähteenä voivat olla asiakasarvon lisäksi myös toimialan erityistekijät tai institutionaaliset kilpailunrajoitukset. Näitä erityistekijöitä ovat muun muassa suurtuotannon edut, jotka voivat pakottaa pienemmät kaupat pois toimialalta, mikäli ne eivät kykene parantamaan tehokkuuttaan. Tällöin tulevat kysymykseen pienten yritysten yhteenliittymät. (Koponen & Virtanen 2006, 23.)

<sup>5</sup> Kesko julkisti 18.11.2015 pörssitiedotteen, jonka mukaan se on ostanut Suomen Lähikaupan, mikä kasvattaa Suomen päivittäistavarakaupan keskittyneisyyttä.

Kilpailijatiedon keräämisessä ja mahdollisuuksien tunnistamisessa erilaiset verkostot ja verkostoituminen muihin yrittäjiin ovat hyviä keinoja markkina- ja asiakastiedon hankkimiseksi sekä mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Lisäksi näiden avulla on mahdollista löytää rahoituslähteitä, jotka luovat yhteiskunnalliselle yritykselle uskottavuutta. (Shaw 2004, 201). Pienille yrityksille, kuten yhteiskunnallisille yrityksille, tämä voisi tarkoittaa yhteistyöstrategioita, kuten strategisia alliansseja. Mahdollisesti myös vertikaalinen integraatio ja yritysostot voivat tulla kyseeseen.

Korvaavien tuotteiden uhka viittaa tuotteisiin, jotka täyttävät saman tarpeen kuin toimialan tuotteet, mutta eri keinoin. Korvaavat tuotteet asettavat siten katon toimialan tuotteiden hinnalle sekä mahdollisille tuotoille. Ne saattavat myös korvata toimialan tuotteet ja palvelut kokonaan. (Barney & Hesterly 2008, 47.) Suomessa vähittäiskaupassa korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka näkyy erityisesti kioskien ja huoltoasemien lisääntymisenä pienten valintamyymälöiden kustannuksella. Kilpailuetuna näillä on ollut sijainti sekä pitkät aukioloajat. Sähköinen kaupankäynti tulee myös lisäämään kilpailua vähittäiskaupassa. (Kautto & Lindblom 2004, 23.) Muita huomioon otettavia tekijöitä ovat tuotteiden vanhentuneisuus, uudet tuotteiden muodot ja muoti, suoramarkkinointi sekä rahan käyttö muualle kuin vähittäiskauppoihin (McGoldrick 2002, 138).

Tavarantoimittajien uhka viittaa tavarantoimittajien valtaan määrittää myymiensä tuotteiden hintataso sekä laatu. Nostamalla tuotteiden hintaa tai laskemalla niiden laatua tavarantoimittajat voivat siirtää vähittäiskaupan toimialan taloudellisia tuottoja itselleen. Tavarantoimittajien uhka näkyy erityisesti silloin, kun tavarantoimittajien toimialaa hallitsee vain pieni määrä yrityksiä, tavarantoimittajat myyvät ainutlaatuisia tai erittäin diferoituja tuotteita, korvaavat tuotteet eivät uhkaa tavarantoimittajia, tavarantoimittajat uhkaavat eteenpäin suuntautuvalla vertikaalisella integraatiolla tai toimialan yritykset eivät ole tavarantoimittajille tärkeitä asiakkaita. (Barney & Hesterly 2008, 48.) Tavarantoimittajien valtaan liittyvät myös niiden omistamien brändien vahvuus, tuotedifferoinnin taso, tekninen asiantuntijuus, se onko tavarantoimittaja kategoriansa johtaja, tavarantoimittajan vaihtamisen kustannukset sekä onko olemassa vaihtoehtoisia kanavia tuotteiden hankkimiselle (McGoldrick 2002, 138).

Euroopan unioniin liittyminen ja tätä kautta tuonnin avautuminen on Suomessa vaikuttanut tavarantoimittajien valtaan. Kotimaisen valmistajien ja elintarviketeollisuuden vaikutusvalta heikentyi ulkomaisten yritysten tultua Suomeen. Vastaavasti kotimaisen kaupan neuvotteluasema parani. Kotimainen teollisuus on myös kansainvälistynyt teollisuuden rakennemuutoksen myötä. Ulkomaiset yritykset ovat ostaneet suomalaisia valmistajia, mikä on vaikuttanut valmistajien ja kotimaisen kaupan väliseen valtatasapainoon. (Kautto & Lindblom 2004, 27–28.)

Vähittäiskaupassa ostot ovat suurin kuluerä, noin 70 prosenttia liiketoiminnan tuotoista. Tätä voidaan verrata muuhun yritystoimintaan, jossa ostojen osuus on noin puolet tuotoista. (Santasalo & Koskela 2015, 56.) Suomessa kaupan markkinat ovat edelleen

keskittyneitä, millä voi olla kuluttajien kannalta haitallisia vaikutuksia. Keskittyminen antaa kaupan ryhmittymille ostovoimaa suhteessa tavarantoimittajiin, mikä mahdollistaa markkinavoiman väärinkäytön ja vähentää markkinoiden kilpailullisuutta loppukuluttajille. Tähän pyritään vastaamaan kilpailupolitiikan keinoin. Sen päätehtävät ovat kilpailua vähentävien tai estävien sopimusten eliminointi, määräävän markkina-asemaan johtavien yritysjärjestelyjen estäminen, määräävän markkina-aseman väärinkäytön estäminen suhteessa tavarantoimittajiin ja ostajiin sekä kilpailun edistäminen pyrkimällä kilpailua rajoittavan sääntelyn poistamiseen. (Koponen & Virtanen 2006, 22–23.)

Ostajien merkittävä neuvotteluvoima pienentää toimialan yritysten taloudellisia tuottoja. Ostajien neuvotteluvoima paranee erityisesti silloin, kun ostajien määrä on vähäinen, ostajille myydyt tuotteet ovat standardoituja ja erilaistamattomia, ostajille myydyt tuotteet ovat suuri osa heidän kokonaiskustannuksistaan, ostajat eivät tuota merkittävää taloudellista tuottoa tai ostajat uhkaavat taaksepäin suuntautuvalla vertikaalisella integraatiolla. (Barney & Hesterly 2008, 49.)

Uhka ostajien neuvotteluvoimasta ei koske vähittäiskauppaa samassa mittakaavassa kuin monilla muilla toimialoilla, koska vähittäiskaupassa ostajia ovat kuluttajat, joiden määrä on runsas, erilaisia tuotteita on paljon, tuotteet eivät välttämättä kata suurta osaa kuluttajien kokonaiskustannuksista, kuluttajat eivät tee voittoa ostamillaan tuotteilla eivätkä kuluttajat voi vertikaalisesti integroitua taaksepäin. Kilpailun lisääntyessä ja tuotteiden sekä palveluiden saatavuuden parantuessa kuluttajien vaikutusvalta vähittäiskaupan alalla on kuitenkin jonkin verran kasvanut. Kuluttajien kysyntä syntyy kuluttajien tarpeiden ja halujen sekä tulojen ja varallisuuden yhteisvaikutuksesta. Tämä yhdistettynä tarjonnan lisääntymiseen kansainvälisten ketjukonseptien, sähköisen kaupankäynnin ja tuotetarjonnan lisääntymisen muodossa antaa kuluttajille paremman vapauden valita mistä, miten ja milloin he tuotteensa hankkivat. Yrityksille tämä tarkoittaa suurempaa riskiä tarjonnan ylittäessä kysynnän. Samaan aikaan kuluttajien ostovoima on lisääntynyt ja tästä ovat hyötynneet erityisesti asumiseen ja liikenteeseen liittyvät yritykset. (Kautto & Lindblom 2004, 23–24.)

Kuluttajien ostovoiman kasvaminen pakottaa yritykset miettimään, kuinka vastata asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Perinteisen demografisen segmentoinnin sijaan yritysten on keskityttävä pehmeämpiin, kuluttajien elämäntyyliin ja tuotteiden käyttöön liittyviin segmentointitekijöihin. (Kautto & Lindblom 2004, 23–24.) Kuluttajat tiedostavat tänä päivänä hyvin yritysten toiminnan ekologiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Tämän vuoksi yhteiskuntavastuuseen on alettu kiinnittää huomiota myös kaupan alalla. (Finne & Kokkonen 2005, 68; Kautto ym. 2008, 41; Kuusela & Neilimo 2010, 20.) Erityisesti yhteiskunnallisille yrityksille tämä tarkoittaa mahdollista kilpailuetua, koska jo niiden toiminta-ajatus sisältää vastuun yhteiskunnasta. Edellisten lisäksi ihmisten ja tavaroiden lisääntynyt liikkuvuus, vaihtokustannukset, hintaherkkyys sekä uskollisuus vaikuttavat kuluttajien vaikutusvalttaan (McGoldrick 2002, 138).

Viimeinen kilpailuvoima on täydentäjät. Täydentäjän erottaa kilpailijasta se, tuottaako toimijan tarjoama tuote tai palvelu lisäarvoa asiakkaalle vai analyysin kohteena olevalle yritykselle. Toimija on analysoitavan yrityksen täydentäjä silloin, kun yrityksen myymän tuotteen tai palvelun arvo kasvaa, jos asiakkaalla on täydentäjän tuote. Toimija on puolestaan analysoitavan yrityksen kilpailija silloin, kun yrityksen myymän tuotteen tai palvelun arvo vähenee, jos asiakkaalla on toimijan tuote. Samaa logiikkaa voidaan käyttää myös tavarantoimittajiin. Tavarantoimittajat myyvät tuotteitaan asiakkailleen, ja mikäli tämän seurauksena tavarantoimittajan on vaikeampi myydä tuotteita analysoitavalle yritykselle, ovat muut asiakkaat kilpailijoita. Jos taas myytyään tuotteita muille asiakkaille tavarantoimittajan on helpompi myydä tuotteita arvioitavalle yritykselle, ovat muut yritykset täydentäjiä. (Nalebuff & Brandenburger 1997, 30.) Yhteiskunnallisille yrityksille kilpailijoiden olemassaolo voi kuitenkin olla hyvä asia, sillä yhteiskunnallisten yritysten tavoitteena ei ole vain voiton tuottaminen, vaan lisäksi jonkin yhteiskunnallisen ongelman lievittäminen tai poistaminen. Kilpailijoiden olemassaolo voi helpottaa tavoitteen toteutumista. (Grant & Crutchfield 2007, 38.)

Yhteistyön avulla yritys voi ulkoistaa ei-kriittiset toimintonsa ja keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Tämä on ollut yksi voimakkaimpia muutosvoimia vähittäiskaupassa kuten muillakin toimialoilla. Yleensä ulkoistamisella tavoitellaan kustannussäästöjä, jotka voivat syntyä esimerkiksi skaalaeduista tai operatiivisesta tehokkuudesta. (Finne & Kokkonen 2005, 63.)

Aiemmin kerrottiin, että kaupan ketjuuntuminen on mahdollistanut kilpailuetua tuottavia tehokkuushyötyjä, mikä on haitannut erityisesti pienten yritysten toimintaa ja että yksi ratkaisu tähän ongelmaan on pienten toimijoiden yhteistyö (Koponen & Virtanen 2006, 23). Myös ulkoistamisen kohdalla puhutaan usein strategisista kumppanuuksista, sillä pitkäkestoinen yhteistyösuhde on usein molempien osapuolten etu. Erityisesti tuotanto- ja tietojärjestelmät ovat olleet yleisiä ulkoistamisalueita. Edellisten lisäksi logistiikkaa ja varastointia on alettu ulkoistaa. Riskinä ulkoistamisessa on kuitenkin tärkeän osaamisen menettäminen, palvelutason heikkeneminen sekä mahdollisesti joidenkin toimintojen kontrollin menettäminen. (Finne & Kokkonen 2005, 64–65.) Yhteiskunnallisille yrityksille ja vähittäiskaupoille ei-ydinosaamiseen kuuluvien toimintojen ulkoistaminen ja strategisten kumppanuuksien luominen on tärkeä strateginen valinta silloin, kun yritykset pyrkivät saavuttamaan kustannussäästöjä ja parempaa tehokkuutta.

## 3.5 Yritysanalyysi

### 3.5.1 Yritysten kilpailukäyttäytyminen

Kilpailustrategiatutkimus on perinteisesti keskittynyt vahvasti kilpailuvoimien analyysissä esiteltyyn rakennelähtöiseen paradigmaan, joka korostaa toimialakohtaisia tekijöitä yritysten menestyksessä ja yritysten sisäisten tekijöiden tarkastelu on jätetty vähemmälle huomiolle (Björkroth, Koponen, Pohjola & Virtanen 2006, 12). Ymmärrys organisaation toimialan taustalla olevista ulkoisista uhista ja mahdollisuuksista tuo esiin organisaation sisäisiä vahvuus- ja heikkoustekijöitä (Porter 1980, 4), joita käsitellään tässä alaluvussa. Sisäisiä resursseja ei voida erottaa kilpailuetua määrittävistä ympäristötekijöistä, vaan organisaation resurssien tulee täydentää ulkoisia tekijöitä (Porter 1991, 108). Ilman organisaation sisäisten tekijöiden huomioimista ei organisaatio kykene riittävästi havaitsemaan ulkoisten ympäristötekijöiden vaikutusta (Yolles 2009, 94).

Hunt ja Morgan (1995) ovat resurssipohjaisen teorian pohjalta kehittäneet resurssietuteorian (engl. resource-advantage theory), joka on prosessiteoria yritysten kilpailukäyttäytymisestä ja painottaa markkinasegmenttien ja resurssien merkitystä kilpailussa (Hunt 1997, 66). Resurssietuteoria käsittelee kaikkien kilpailuvoimien käyttäytymistä ja sitä on siksi myös joskus kutsuttu yleiseksi kilpailuteoriaksi (ks. Hunt & Morgan 1997). Teorialla ei ole vakiintunutta suomennosta. Tässä tutkimuksessa 'resource-advantage' on suomennettu resurssieduksi. Sanavalinta on tehty siitä syystä, että teoria painottaa resursseja ja käsitteen keskeisenä osana on Porterin (1985) kilpailuedun (engl. competitive advantage) käsite.

Toimialan taloustieteen ja resurssietuteorian ero on siinä, että toimialan taloustiede olettaa organisaation ympäristön, erityisesti toimialan rakenteen, tiukasti määrittävän organisaation käyttäytymisen ja suorituskyvyn, kun taas resurssietuteorian mukaan yrityksen hallussa olevien arvokkaiden resurssien merkitys on suurempi ja ympäristötekijät vain vaikuttavat käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. (Hunt & Morgan 1995, 6–8.)

Neoklassisen taloustieteen täydellisen kilpailun olettamusta ja ulkoisten kilpailutekijöiden tärkeyttä kilpailustrategian luomisessa on kritisoitu sen vuoksi, että siinä oletetaan kuluttajilla olevan täydellinen markkinatieto ja toimivan markkinoilla rationaalisesti omaa etuaan maksimoiden. (Hunt & Morgan 1995, 1–2.) Kriitikkojen mukaan kuluttajien kysyntä on heterogeenistä ja dynaamista, eikä yrityksillä ole täydellistä markkinatietoa, tuotteita on paljon ja ne vaihtuvat jatkuvasti. (Dickson 1992, 70.) Tämä korostaa resurssipohjaisen yritysanalyysin tärkeyttä. Yritykset toimivat siis useiden ulkoisten kilpailuvoimien (Porter 1980, 3) ja yrityksen sisäisten resurssitekijöiden (Bowman 1974, 45) puristuksessa.

Resurssieteoria sopii yhteiskunnallisten yritysten strategioiden tutkimiseen paremmin kuin neoklassinen talousteoria, koska sen teoreettiset lähtökohdat vastaavat paremmin kilpailuolosuhteita, joissa yhteiskunnalliset yritykset toimivat (taulukko 3).

Taulukko 3 Neoklassisen ja resurssieteorian teoreettiset lähtökohdat (Hunt & Morgan 1995, 3)

	Neoklassinen teoria	Resurssieteoria
1. Kysyntä	Homogeeninen toimialan sisällä	Heterogeeninen toimialan sisällä
2. Kuluttajan informaatio	Täydellinen ja kustannukseton	Epätäydellinen ja kallis
3. Inhimillinen motivaatio	Oman edun maksimointi	Rajoittunut oma etu
4. Yrityksen tavoite	Tuottojen maksimointi	Kilpailijoita parempi taloudellinen tuotto
5. Yrityksen informaatio	Täydellinen ja kustannukseton	Epätäydellinen ja kallis
6. Resurssit	Pääoma, työvoima, ja maa-ala	Taloudellinen, fyysinen, lakiin perustuva, inhimillinen, organisaationaalinen, tiedollinen ja suhteellinen
7. Resurssien luonne	Homogeeninen, täydellisesti saavutettava	Heterogeeninen, epätäydellisesti saavutettava
8. Johdon rooli	Määrittää määrä ja toteuttaa tuotanto	Tunnistaa, ymmärtää, luoda, valita, toteuttaa ja muokata strategioita
9. Kilpailun dynamiikka	Tuotantomäärän sopeuttaminen	Suhteellinen etu

Resurssieteorian ensimmäinen lähtökohta olettaa yritysten resurssien olevan heterogeenisiä. Toisin kuin neoklassisessa taloustieteessä, jossa kysynnän ajatellaan olevan homogeenistä toimialan sisällä, katsotaan resurssieteoriassa kysynnän olevan heterogeenistä ja dynaamista toimialan sisällä. (Dickson 1992, 71). Kuluttajien maut ja mieltymykset eroavat merkittävästi toisistaan ja ne myös muuttuvat jatkuvasti. Toinen lähtökohta katsoo, että kuluttajien tieto mieltymyksiään vastaavista tuotteista on epätäydellistä sekä ajallisesti ja rahallisesti kallista (Hunt & Morgan 1995, 5–6).

Kolmannen lähtökohdan mukaan kuluttajien motivaatiota ei nähdä täysin oman edun maksimointina, vaan oman edun tavoittelua rajoittaa mielihyvän tavoittelu sekä moraalisuus (Hunt & Morgan 1995, 6). Tätä tukee se, että kuluttajat eivät rationaalisesti maksimoi hyötyään, vaan arvostavat eettisesti sekä sosiaalisesti vastuullista ja eritoten ekologista kulutusta (Wilska ym. 2013, 17).

Neljännän lähtökohdan mukaan yrityksen tavoitteena on keskimääräistä parempi taloudellinen tuotto, johon se pyrkii viidennen kohdan mukaisesti epätäydellisen ja kalliisti

saavutettavan kuluttaja- ja kilpailuinformaation avulla (Hunt & Morgan 1995, 6). Organisaatioilla voi olla myös muita tavoitteita, kuten yhteiskunnallisten asioiden edistäminen (Porter 1991, 96), mutta näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää taloudellista suorituskykyä (Hunt & Morgan 1995, 6). Ajatus on yhtenäinen yhteiskunnallisten yritysten toimintamallin kanssa, koska niillä on sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia tavoitteita (Moizer & Tracey 2010, 253). Taloudellisen suorituskyvyn saavuttamista rajoittavat johdon moraaliset näkemykset, jotka koskevat esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien opportunistista hyväksikäyttämistä. Toisin kuin neoklassinen taloustiede olettaa, yritykset eivät aina maksimoi taloudellista tuottoaan, koska niillä ei ole siihen riittävää informaatiota (Hunt & Morgan 1995, 6).

Kuudennen ja seitsemännen lähtökohdan mukaan yrityksillä on valikoima erilaisia ja ainakin jollain tavoin ainutlaatuisia resursseja eikä näitä resursseja voi helposti ostaa ja myydä. Tämän vuoksi resurssien avulla saadut hyödyt voivat olla pysyviä. (Hunt & Morgan 1995, 7.) Porterin ympäristötekijöihin pohjautuvat kilpailuetujen mallit olettavat, että toimialan yritykset ovat identtisiä strategisesti tärkeiden resurssien suhteen ja että mahdollinen resurssien heterogeenisuus tasoittuu, koska resurssit ovat helposti siirrettäviä tai saavutettavia. RBV-teoria sekä resurssietuteoria kuitenkin olettavat, että strategisesti tärkeät resurssit voivat olla heterogeenisia eivätkä ne ole täysin siirrettävissä yritysten välillä, joten heterogeenisuus voi olla pitkäkestoista ja luoda kilpailuetua. (Barney 1991, 100.) Kahdeksannen kohdan mukaan organisaation johdon tehtävänä on tunnistaa ja ymmärtää kulloisiakin strategioita, luoda uusia strategioita, valita parempina pidettävät strategiat, ottaa käyttöön tai hallita valittuja strategioita ja muokata niitä ajan kuluessa (Hunt & Morgan 1995, 7).

Yhdeksännen lähtökohdan mukaan neoklassisen teorian oletus siitä, että yrityksen toimialan toimintaympäristö määrittää täysin yrityksen toiminnan, on virheellinen. Resurssietuteorian mukaan ympäristötekijät eivät määritä yritysten toimintaa ja tuloksellisuutta, vaan ne vain vaikuttavat niihin. Suhteellinen resurssien heterogeenisuus ja epätäydellinen saavutettavuus viittaavat siihen, että strategisia valintoja on tehtävä ja että nämä valinnat vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen. Kilpailu on siten siihen osallistuvien organisaatioiden jatkuvaa kamppailua resursseista. Kun yksi organisaatio on saanut suhteellisen resurssiedun, muut pyrkivät neutraloimaan edun hankkimalla saman tai vastaavan resurssin tai resurssin, joka tuottaa ylivertaista arvoa yritykselle. Jos resurssi on hankittavissa, kilpailijat hankkivat sen. Jos se taas ei ole hankittavissa, on yritysten innovoitava. (Hunt 1995, 324–325; Hunt & Morgan 1995, 8.) Tämän vuoksi resurssietuteoria on synnynnäisesti dynaaminen ja kilpailun tasapainon sijaan epätasapaino on normi (Hunt & Morgan 1995, 8).

Innovointi voi tarkoittaa resurssin imitointia tai korvaavan, strategisesti vastaavan resurssin hankkimista (Barney 1991, 111). Näiden kahden vaihtoehdon lisäksi organisaatio voi pyrkiä merkittävään innovaatioon, jossa etsitään uusi resurssi, joka tuottaa kilpailijan

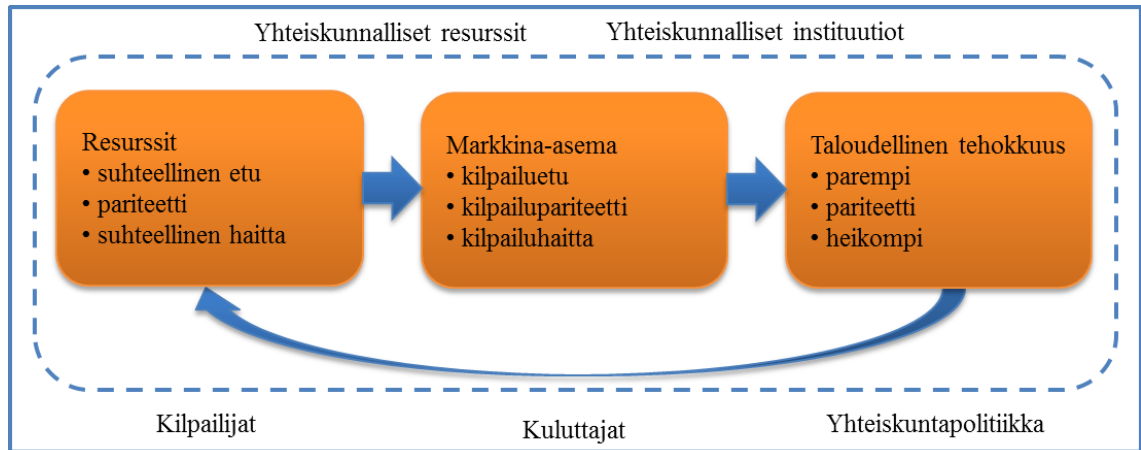
resurssia parempaa arvoa (Hunt 1995, 325). Tämän katsotaan olevan näistä kolmesta vaihtoehdosta tärkein, sillä imitoiminen tai korvaaminen tuottaa vain kilpailupariteetin, mutta arvokkaamman resurssin löytäminen ja hankkiminen voi antaa organisaatiolle kilpailuedun ja siten paremman taloudellisen tuoton. (Hunt & Morgan 1995, 8.)

Innovaatio vähittäiskaupassa on monimuotoista. Pienten ja keskisuurten vähittäiskauppojen innovaatiot kohdistuvat usein vähittäiskaupan prosesseihin ja toimintatapoihin. Pienillä vähittäiskaupan yrityksillä on useita strategisia painopistealueita, kuten asiakaspalvelu, tuotevalikoima ja sen laajentaminen, diversifikaatio ja brändi-imago ja nämä voivat luoda sille kilpailuetua. Innovaatioiden luonne riippuu paljon yrityksen sijainnista, sillä sijainti määrittää myös kaupan strategioita, ja innovaatiot syntyvät kaupan strategioiden kautta. Vähittäiskaupan yrityksissä innovaatio on yleensä asteittaista. (Quinn, McKitterick, McAdam & Brennan 2013, 90.)

Yhteiskunnallisten yritysten kilpailuympäristö on pakottanut yhteiskunnallisia yrityksiä innovoimaan kaikissa toiminnoissaan, erityisesti palvelun toimittamisessa sekä rahoituksen hankkimisessa (Chew 2010, 623; Weerawardena & Sullivan Mort 2012, 95). Yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat innovaatiota niin asteittain kuin radikaalistikin. Palveluihin liittyvät innovaatiot ovat yksi innovaatioiden muoto, mutta ne voivat olla pysyvän kilpailuedun lähteitä vain silloin, kun ne yhdistetään vahvoihin asiakassuhteisiin. Palveluiden innovoinnissa arvon yhteistuotannolla on tärkeä merkitys innovaation onnistumisessa. (Weerawardena & Sullivan Mort 2012, 97–98.) Yksi pienten vähittäiskauppojen innovaatioita mahdollistava tekijä on se, että ne toimivat lähellä asiakkaitaan. Paikallisuus ja yhteydet lähiyhteisöön voivat luoda mahdollisuuksia kilpailuedulle. Vähittäiskaupan alalla toimiville yhteiskunnallisille yrityksille paikallisuus ja yhteydet lähiyhteisöön mahdollistavat siis kilpailuedun, koska yhteiskunnallisille yrityksille nämä tekijät ovat osa liiketoimintamallia. Innovaatiot syntyvät ideoinnin ja lähiyhteisöltä saatavan informaation kautta. (Quinn ym. 2013, 90–91.)

Yhdeksänteen kohtaan vahvasti liittyvä tekijä on se, että kilpailu yritysten välillä on jatkuva prosessi, joka muodostuu yritysten pyrkimyksestä saavuttaa suhteellista resurssietua toisiinsa nähden. Suhteellisen resurssihin pohjautuvan aseman määrittäminen on olennaista kilpailustrategiassa, sillä muiden yritysten imitointi johtaa todennäköisimmin kilpailuedun puutteeseen ja siten keskivertotuottoihin. Suhteellisen edun seurauksena yritykset saavuttavat kilpailuedun sisältävän markkina-aseman ja sitä kautta keskivertoa paremman taloudellisen suorituskyvyn (kuvio 11; Hunt 1997, 60.)



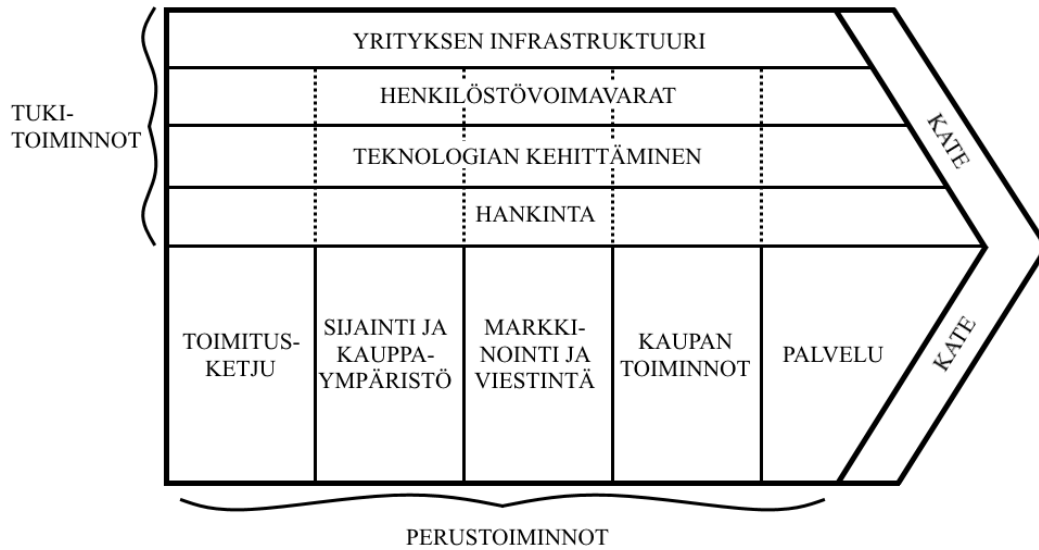


Kuvio 11 Resurssieteorian kaavamainen malli (Hunt 1995, 59)

Resurssieteoria on prosessimainen teoria yritysten kilpailukäyttäytymisestä, joka korostaa markkinasegmenttejä, heterogeenisiä yritysten resursseja sekä suhteellista resurssietua tai -haittaa ja kilpailuedun tai -haitan sisältämää asemaa markkinoilla (Hunt 2009, 140). Markkinasegmentit ovat yksilöitäviä kuluttajaryhmiä, joiden maut ja mieltymykset ovat toimialalla homogeenisia ryhmän sisällä, mutta merkittävän heterogeenisiä ryhmien välillä. Resurssit puolestaan ovat aineellisia ja aineettomia kokonaisuuksia, jotka ovat yrityksen käytettävissä ja jotka mahdollistavat markkinasegmentille arvokkaiden asiakaslupausten tehokkaan tuottamisen. (Hunt 1995, 60.)

### 3.5.2 Arvoketju ja -verkosto

Yritysanalyysi muodostaa strategian kontekstin ytimen. Yrityksen strategian tavoitteena on kilpailuetu. Kilpailuetu saavutetaan aikaansaamalla asiakkaalle arvoa, jota asiakas pitää suurempana kuin yrityksen tuotteiden tai palveluiden hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia (Porter 1985, 13–15). Arvoa tuotetaan organisaatioissa erilaisten toimintojen ketjussa, jota kutsutaan arvoketjuksi. Arvoketju käsitteenä on toimintojen joukko, joita käytetään tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi, tuottamiseksi ja markkinoimiseksi. Arvoketjuanalyysi auttaa tunnistamaan yrityksen hallussa olevia ja tarvittavia resursseja, joiden avulla kilpailuetu tuotetaan. (Barney 1997, 175–176; McGoldrick 2002, 141.) Resurssien tunnistamisen jälkeen AHJO-mallin avulla on mahdollista selvittää yrityksen hallussa olevien resurssien tuottomahdollisuuksia. Vähittäiskaupassa arvoketju voidaan nähdä kuvion 12 mukaisesti:



Kuvio 12 Vähittäiskaupan arvoketju (McGoldrick 2002, 147)

Vähittäiskaupan arvoketjulla tarkoitetaan liiketoimintamallin toimintatapaa. Se pohjautuu yrityksen missioon sekä liiketoiminnan strategisiin linjauksiin sekä tavoitteisiin. (Kautto ym. 2008, 25.) Arvoketju jakautuu perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot tuottavat, markkinoivat ja toimittavat organisaation tuotteet, kun taas tukitoiminnot tuottavat tai hankkivat resursseja, joita vaaditaan perustoimintojen toteuttamiseksi. Tukitoiminnot ovat siten keskeisiä organisaation sisäisten resurssien hankinnan ja kartuttamisen prosesseissa. (Porter 1991, 102.) Vähittäiskaupassa perus- ja tukitoiminnot tarkoittavat tuotteiden suunnittelemista, valmistamista, markkinoimista, toimittamista ja tukemista (McGoldrick 2002, 147). Arvoketjuanalyysi on väline, jonka avulla on mahdollista tunnistaa sekä kuvata arvoa tuottavat perus- ja tukitoiminnot ja tarvittaessa järjestellä toiminnot uudelleen (Kautto ym. 2008, 153).

Arvoketjun sijaan tänä päivänä puhutaan myös arvoverkostosta, sillä se kuvaa hyvin sitä, millaisin rakenteellisin ja toiminnallisoin ratkaisuin arvoa voidaan tuottaa (Kautto ym. 2008, 153). Arvoverkosto on monitahoinen verkostorakenne, jossa eri yritysten ydinosamineen yhdistyy toisiinsa arvon vaihdannan kautta. Arvon vaihdantaa ovat koko verkoston informaatio-, materiaali-, resurssi- ja rahavirrat. Arvoverkostossa nämä virrat kulkevat niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Virrat ovat siten monisuuntaisia ja toisinaan yhtäaikaista, minkä avulla arvoverkoston jäsenet saavat informaatiota reaaliaikaisesti. Arvoverkostossa erilaiset taloudelliset toimijat, tavarantoimittajat, kumppanit, allianssien jäsenet ja asiakkaat luovat yhdessä arvoa. Toisin kuin arvoketjussa, arvoverkostossa arvo tuotetaan yhdessä eri tahojen toisiinsa linkittyneiden ydinosamisten kautta. (Herrala, Pakkala & Haapasalo 2011, 12–13.)

Toimintoja ja niiden yhteyksiä toisiinsa voidaan pitää yrityksen resursseina ja kyvykkyyksinä, jotka voivat luoda yritykselle erityistä kilpailukykyä. Luodakseen pysyvää kilpailuetua on näistä toiminnoista syntyvän arvon oltava yritykselle arvokkuuden lisäksi harvinaista, vaikeasti jäljiteltävissä ja sen on oltava organisoitavissa. (Barney 1997, 175–177.)

Kaupan alalla arvoketjun muodostavat yrityksen sisäiset sekä kumppaneiden verkostot. Toimitusketjussa toimivien kumppaneiden arvoketjujen yhdistelmää kutsutaan arvontuotantojärjestelmäksi (Kautto ym. 2008, 25, 154). Arvoketjun sisäiset verkostot ovat eri arvotoimintojen välisiä sidoksia organisaation sisällä. Ne riippuvat toisistaan kustannuksiltaan tai ovat suoritustavaltaan samankaltaisia (Porter 1985, 67).

Arvoketjun kumppaneiden välisiä sidoksia kutsutaan vertikaalisiksi sidoksiksi. Vertikaaliset sidokset ovat sidoksia organisaation sisäisten arvoketjujen ja toimitusketjun jäsenten arvoketjujen välillä. Logiikka, jolla arvoketjut sitoutuvat toisiinsa, on samanlainen kuin sisäisissäkin sidoksissa: toimitusketjun toimintojen suoritus vaikuttaa organisaation toimintojen kustannuksiin tai suoritustapaan, ja vastaavasti organisaation toimintojen suorittaminen vaikuttaa toimitusketjun jäsenten toimintojen kustannuksiin ja suoritustapaan. Optimoimalla toimitusketjun ja organisaation toimintoja tai parantamalla arvoketjujen välistä koordinaatiota on mahdollista parantaa organisaation kilpailuetua. Organisaation differoinnin perusta on sen arvoketjun ja asiakkaan arvoketjun suhde. Pohjimmiltaan differointi perustuu siihen, että organisaatio tuottaa asiakkaalle arvoa vaikuttamalla tämän arvoketjuun, ja tämä arvo syntyy siitä, että organisaatio tuottaa asiakkaalle arvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio parantaa asiakkaan suorituskykyä tai pienentää tämän kustannuksia. (Porter 1985, 70–72.)

### **3.5.3 Resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen**

Liiketoimintastrategioiden käsitteeseen kuuluvat vahvasti käsitteet resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen. Sisäisten resurssien analysointiin keskittyvä resurssipohjainen teoria (engl. resource-based view ja resource-based theory) lähtee ympäristötekijöiden sijasta organisaation sisäisten tekijöiden tarkastelusta (Bowman 1974, 45). Tärkeitä sisäisiä analyysikohteita ovat resurssit ja kyvykkyydet (Barney 1997, 142–143), yrityskulttuuri ja sidosryhmien odotukset (Kautto ym. 2008, 19) sekä arvoketju (Barney 1997, 175). Yllämainitut sisäiset tekijät viittaavat yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin, ja ulkoisten tekijöiden ohella ne merkitsevät yrityksen suhteellista kilpailuetua tai erilaistavaa kilpailukykyä (Bowman 1974, 45).

Vähittäiskaupan kyky kilpailla markkinoilla riippuu kaupan valitsemasta liiketoimintamallista, sen toiminnasta, toimeenpanosta ja johtamisesta. Liiketoimintamalli koostuu

yrityksen tarkoituksen määrittelystä, strategisista tavoitteista ja valinnoista, operatiivisesta toiminnasta sekä verkostojen johtamisesta. Kilpailu markkinoilla ei kuitenkaan jää vain ketjukonseptien tai liiketoimintamallien väliseksi kilpailuksi, vaan kilpailu on enemmän ja enemmän osaamisperusteista. Tällöin dynaamiset kyvykkyydet, jatkuva koulutus ja oppiva organisaatio ovat tärkeitä kilpailuedun lähteitä. Tulevaisuudessa menestyksen avaimena on strategioiden sisältö ja niiden toteuttaminen, arvoketjun johtaminen sekä hyvä operatiivinen suorituskyky sekä asiakaspalvelu. (Kautto ym. 2008, 19–17.)

Resurssipohjaisen teorian kehityksessä eri tutkijat ovat käyttäneet erilaisia käsitteitä viitatessaan erilaisiin resurssihin. Wernerfelt (1984) käsitteli resursseja yleisesti ja Prahalad ja Bettis (1986, 490) käsittelivät hallitsevaa logiikkaa. Myöhemmin Prahalad ja Hamel (1990) käyttävät käsitettä ydinosaaminen (engl. core competence), kun taas Stalk (1992) toi esiin käsitteen kyvykkyydet (engl. capabilities). Teece, Picano ja Shuen (1997) toivat resurssikeskusteluun mukaan kyvykkyyksien dynaamisen luonteen (engl. dynamic capabilities). Hallitseva logiikka, ydinosaaminen, kyvykkyydet sekä dynaamiset kyvykkyydet esitellään ensin lyhyesti, minkä jälkeen käydään läpi resurssi-käsitettä syvemmin.

Prahaladin ja Bettisin (1986, 490) hallitsevalla logiikalla tarkoitetaan sitä, miten johto käsitteellistää liiketoiminnan ja tekee kriittiset resurssien allokointipäätökset. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation kollektiivista oppimista; erityisesti sen oppimista, kuinka koordinoita moninaisia tuotantotaitoja ja integroida monia tuotantovirtoja keskenään. Eri teknologioiden harmonisoinnin lisäksi ydinosaaminen käsittää myös sen, kuinka organisoida työtä ja toimittaa arvoa asiakkaille. Ydinosaaminen on kommunikointia, osallistumista ja sitoutumista organisaation yksiköiden väliseen toimintaan. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaisia yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat erilaisten diversifointistrategioiden hyödyntämisen (Prahalad & Hamel 1990, 81–82). Ydinosaaminen on yrityksen hallussa olevaa taitoa tai kyvykkyyttä (engl. capability) eikä vain yrityksen hallussa oleva resurssi. Lisäksi ydinosaaminen on keskeinen tekijä yrityksen arvoa tuottavissa toiminnoissa. (Mooney 2007, 111.)

Kyvykkyyksiksi kutsutaan yrityksen resurssien osajoukkoa, ja ne tarkoittavat aineellista tai aineetonta omaisuutta, joita yritys käyttää muiden resurssien maksimaaliseen hyödyntämiseen. Kyvykkyydet eivät siis yksinään mahdollista strategioiden syntyä tai toimeenpanoa, mutta ne mahdollistavat sen, että muiden resurssien avulla strategiat saadaan luotua ja pantua toimeen. (Barney 1997, 143.) Kyvykkyydet ovat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat muiden resurssien koordinoinnin ja hyväksikäytön (Hill & Jones 1998, 123–124). Kyvykkyyksillä tarkoitetaan ydinprosesseissa tapahtuvaa käyttäytymistä, joka vaatii eri toimintojen välistä koordinaatiota. Tämän toimintojenvälisen koordinoinnin seurauksena yrityksen kustannukset laskevat ja asiakkaan kokema arvo kasvaa. Kyvykkyyksiä on vaikea saavuttaa, mutta ne ovat luonteeltaan pysyviä, kun ne on kerran saavutettu. Kyvykkyydet eroavat ydinosaamisesta siinä, että ydinosaaminen on yhdistelmä yksittäisiä teknologioita ja tuotantotaitoja, joiden avulla yritys voi laajentaa

tuotelinjojaan eli diversifioitua. Kyvykkyydet puolestaan ovat mekanismeja, joiden avulla ydinosaaminen realisoidaan ja rahavarantoja voidaan uudelleensijoittaa osaamiseen ja kyvykkyyksiin. (Stalk 1002, 28.)

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite voidaan jakaa nimensä mukaisesti dynaamisuuteen ja kyvykkyyksiin. Dynaamisuudella tarkoitetaan kykyä uusintaa yrityksen osaamista, jolla vastataan jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Kyvykkyydet korostavat strategisen johdon roolia mukautua, integroitua ja uudelleen järjestää sisäisiä ja ulkoisia organisatorisia taitoja, resursseja ja toiminnallista osaamista, joilla vastataan muuttuvan ympäristön tarpeisiin. (Teece ym. 1997, 515.) Kyvykkyyksiä käsitellään usein strategiateoriassa omana kokonaisuutenaan, mutta ne voidaan laskea myös kuuluvaksi organisatorisiin resursseihin (Hunt & Derozier 2004, 15).

Erityiset tai selvästi erottuvat kyvykkyydet (engl. distinctive competence) auttavat yritystä erottumaan kilpailijoista markkinoilla silloin, kun sen kyvykkyydet ovat kilpailijoiden kyvykkyyksiä paremmin arvoa tuottavia (Collis & Montgomery 2008, 146). Erityiset kyvykkyydet ovat ydinosaamisen tavoin yrityksen hallussa olevaa taitoa tai kyvykkyyttä. Lisäksi niiden on oltava asiakkaille selvästi erottuvia ja asiakkaille kilpailijoita parempaa arvoa tuottava. Ollakseen pysyviä on erityisten kyvykkyyksien oltava vaikeasti jäljiteltävissä. Myös ydinosaaminen voi olla erityinen tai selvästi erottuva (engl. distinctive core competence). (Mooney 2007, 111.)

Resurssit ovat yrityksen saatavissa olevaa aineellista ja aineetonta omaisuutta, joka mahdollistaa valituille asiakassegmenteille yliveraisen arvon tehokkaan tuottamisen (Hunt & Morgan 1995, 6). Näin resurssit ovat kilpailuedun lähteitä (Day & Wensley 1988, 2–3), ja niitä käytetään strategioiden synnyttämiseen ja toteuttamiseen (Barney 1997, 143). Resurssit voidaan jakaa taloudellisiin, fyysisiin, lakiin ja oikeuksiin pohjautuviin, inhimillisiin, organisatorisiin, tiedollisiin ja suhteisiin pohjautuviin resursseihin (Hunt & Morgan 1995, 6). Yritykset ovat tuottavien resurssien kokonaisuuksia ja eri organisaatioilla on erilaisia yhdistelmiä näistä resursseista (Barney 1997, 142).

### **3.5.4 Resurssikategoriat**

Taloudelliset resurssit käsittävät kaikki erilaiset mistä tahansa lähteestä hankitut rahalliset resurssit, joita yritys käyttää strategioiden synnyttämiseksi ja toteuttamiseksi. Rahalliset resurssit sisältävät yrittäjiltä, osakkailta, velkakirjoista ja rahoituslaitoksista saadut rahat. Kertyneet voittovarot tai tuotot, jotka yritys on aiemmin tehnyt ja sijoittanut takaisin yritykseen, ovat myös tärkeä rahallinen resurssi. (Barney & Hesterly 2008, 74.)

Vähittäiskaupan taloudellisiin resursseihin kuuluu sen taloudellinen omaisuus (Kautto ym. 2008, 61). Yhteiskunnallisille yrityksille taloudellisten resurssien hankkiminen on perinteisiä yrityksiä vaikeampaa. Yhteiskunnalliset yritykset hankkivat usein rahoitusta

yksityisiltä lahjoittajilta, rahastojen avustuksista, jäsenmaksuista, käyttömaksuista ja valtiolta. Yhteiskunnallisten yritysten pääasiallinen tavoite ei ole taloudellinen tuotto, minkä vuoksi niiden on vaikeampi saada tuottoa hakevilta sijoittajilta rahaa. (Austin ym. 2006, 12.)

Fyysiset resurssit käsittävät kaiken fyysisen teknologian, joita yritys käyttää. Tämä tarkoittaa yrityksen maa-alueita ja rakennuksia, koneita ja kalustoa, maantieteellistä sijaintia sekä sen mahdollisuuksia saada käyttöönsä raaka-aineita. Esimerkkejä fyysisistä resursseista ovat myös tietokonelaitteistot sekä ohjelmistot sekä automaatiotekniikka. Maantieteellinen sijainti fyysisenä resurssina on tärkeä vähittäiskaupan yrityksille. (Barney & Hesterly 2008, 74.)

Vähittäiskaupan toiminnassa vaaditaan hyvää kauppapaikkaa ja tilojen on täytettävä vähittäiskaupalle asetetut vaatimukset. Mahdollisesti vähittäiskaupassa tarvitaan myös tuotantokoneistoa riippuen vähittäiskaupan toimialasta. Vähittäiskaupassa kaupan omat tuote- tai tavaramerkit ovat tärkeä resurssi, koska kaupan omat tuotemerkit valtaavat markkinoita valmistajien tuotemerkeiltä. Kaupan omien merkkien lisäämisellä pyritään lisäämään asiakkaiden uskollisuutta ja erilaistetaan kaupan tarjontaa kilpailijoista. Tämän lisäksi se vähentää tuotteiden hintojen vertailtavuutta, jolloin hintakilpailupaine helpottuu. (Finne & Kokkonen 2005, 47.)

Yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia toimialalla, jossa ei välttämättä tarvita fyysisiä resursseja, kuten maa-alueita, toimitiloja tai tuotantokoneistoa. Jos ne toimivat palvelualalla, niillä ei myöskään ole merkittävässä määrin fyysisiä tuotteita. Yhteiskunnallisille yrityksille fyysiset resurssit ovat kriittisiä silloin, kun ne toimivat vähittäiskaupan alalla tai vastaavalla toimialalla, jossa sijainnilla ja liiketilan koolla on merkitystä valitusta konseptista, kuten myymäläkonseptista, riippuen.

Lakeihin pohjautuviin resursseihin kuuluvat muun muassa suojatut liikemerkit sekä lisenssit (Hunt & Morgan 1995, 6). Vähittäiskaupoilla voi olla lisenssiin tai franchise-sopimukseen perustuvia oikeuksia tavara- tai liikemerkkeihin ja konsepteihin. Sama pätee myös yhteiskunnallisiin yrityksiin, mutta yhteiskunnallisilla yrityksillä on mahdollisuus myös hankkia yhteiskunnallinen yritys -merkki, jonka avulla yritys voi erottautua kilpailijoista.

Inhimillisiin resursseihin kuuluvat koulutus, kokemus, arviointikyky, älykkyys, ihmis-suhteet sekä ihmisten henkilökohtaiset näkemykset (Barney & Hesterly 2008, 74). Inhimilliset resurssit ovat vähittäiskaupalle ensiarvoisen tärkeitä. Johdon ja muun henkilöstön osaaminen ja jatkuva koulutus on tärkeää asiakkaiden palvelemiseksi ja halutun asiakas-palvelukokemuksen saavuttamiseksi. Koulutus aiheuttaa kustannuksia, mutta luo myös aineetonta pääomaa, jonka jäljitteleminen ei ole helppoa. Erittäin tärkeää on tulevaisuudessa myös se, että johdolla on kyvykkyksiä sekä korkea osaaminen tiedonhankinnassa, analysoinnissa ja hyödyntämisessä. (Kautto ym. 2008, 64–66.)

Ydinosaamiseen keskittyminen on ollut vahva trendi vähittäiskaupassa. Ydinosaamiseen keskittymisen seurauksena vähittäiskaupat ovat ulkoistaneet paljon ydinosaamisen ulkopuolisia toimintoja. Tämän avulla saavutetaan kustannussäästöjä. Ulkoistamisprosessissa luodaan usein strategisia kumppanuuksia palveluiden tarjoajiin, minkä avulla varmistetaan, että palvelun laatu pysyy halutulla tasolla ja että palvelua kehitetään myös tulevaisuudessa. (Finne & Kokkonen 2005, 63–64.)

### 3.5.5 Vähittäiskaupan resurssit

Vähittäiskaupan resurssivaranto voidaan jakaa materiaalisiin ja immateriaalisiin resursseihin. Materiaaliset resurssit ovat staattisia ja pysyviä. (Kuusela & Neilimo 2010, 12) Näihin voidaan katsoa kuuluvan ainakin alla mainitut resurssit (taulukko 4).

Taulukko 4 Vähittäiskaupan materiaaliset resurssit

<i>Resurssi</i>	<i>Lähde</i>
<b><i>Taloudelliset resurssit</i></b>	
Taloudellinen omaisuus	Kautto ym. (2008, 64)
<b><i>Fyysiset resurssit</i></b>	
Kauppapaikat	Kautto ym. (2008, 64)
Yrityksen tilat	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Tuotantokoneisto	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Yrityksen tuotteet	Kuusela & Neilimo (2010, 12)

Vähittäiskaupan immateriaaliset resurssit ovat puolestaan luonteeltaan dynaamisia (Kuusela & Neilimo 2010, 12) ja ne ovat aineetonta pääomaa (Kautto ym. 2008, 64). Immateriaalisiin resursseihin voidaan katsoa kuuluvan ainakin liitteessä 2 luetellut resurssit.

Vähittäiskaupan toiminnassa johdon on tärkeää löytää ja palkata henkilöstöä, joilla on tehtävään sopiva osaaminen ja koulutus. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä vaaditaan hyvää peruskoulutusta. Avaintehtävissä työskentelevillä on oltava hyvän koulutuksen lisäksi ammatillinen, tehtävään liittyvä kokemus ja osaaminen. Osaamisen kehittämisen on oltava jatkuvaa, ja sen tulee perustua vähittäiskaupan strategiaan, pitkän aikavälin suunnitelmiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. (Kautto ym. 2008, 64.)

Vähittäiskaupan organisatorisissa resursseissa korostuvat erilaiset järjestelmät sekä toimintakulttuuriin liittyvät tekijät. Näillä tarkoitetaan erilaisia tavoite-, toimitus-, arviointi- ja valvontajärjestelmiä. Arvoketjun partnereiden vallankäytön hallintamekanismeilla tarkoitetaan sellaisia menettelyitä, joiden avulla voidaan hallita eri kilpailuvoimien vallankäyttöä ja neuvotteluvoimaa. Yrityksen menestys pohjautuu sen arvoihin, normeihin ja laajemmin koko yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurin näkyviä tekijöitä muotoillaan

toimintaperiaatteiden, ohjeiden ja sääntöjen avulla. Suuri osa yrityskulttuurista on kuitenkin näkymätöntä, ihmisten noudattamia ja hyväksymiä perusolettamuksia, arvoja ja normeja. Näillä on oma vaikutuksensa ihmisten tiedonhankintaan, ongelmien ratkaisuun sekä oppimiseen. Yrityskulttuurin ytimen muodostavat yrityksessä omaksutut johtavat perusolettamukset liiketoiminnan luonteesta, ja ne voivat säädellä yrityksen toimintaa jopa enemmän kuin kirjoitetut toimintaperiaatteet ja ohjeet. Myös perusoletukset on osattava ottaa huomioon yrityksen johtamisessa, sillä ne vaikuttavat asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Kautto ym. 2008, 61–62.)

Asiakassuuntautuneisuus, käsittäen asiakastuntemuksen, asiakassuhteiden hallinnan ja asiakkaiden tarpeiden havaitsemisen, on kriittinen operantti tai välineellinen resurssi vähittäiskaupassa. Vähittäiskauppojen on tunnettava asiakkaidensa tarpeet kilpailijoita paremmin, jotta koko arvoketju voi saavuttaa menestystä markkinoilla. Yrityksellä on käytössään monia operantteja resursseja, kuten asiakassuuntautuneisuus, palvelukulttuuri, yhteistyöhön pohjautuva kommunikointi toimitusketjun jäsenten kanssa, hallintajärjestelmät, ylimmän johdon johtamistaidot ja resurssien organisoimiskyky sekä sidosryhmäsuhteiden hyvä laatu. (Beitelspacher ym. 2012, 412.)

Tiedollisiin resursseihin kuuluvat tiedot asiakkaista, kilpailijoista ja teknologioista (Hunt 1995, 322). Vähittäiskaupassa tärkeitä tiedollisia resursseja ovat asiakastuntemus, asiakkaiden tarpeiden havaitseminen ja asiakasryhmien kehittymisen ymmärtäminen. Yrityksen kilpailuetu syntyy asiakasymmärryksen kautta. Kulutuskäyttäytyminen toisaalta pirstaloituu ja toisaalta erilaiset kuluttajaryhmät tulevat yleisemmiksi. Kuluttajien erilaisten arvojen vaikutus kulutustottumuksiin muuttuu. Tällöin asiakastiedon hankinta ja hyödyntäminen ja asiakkuuksien johtamisen erilaiset järjestelmät tulevat tärkeämmiksi. Myös kilpailijoiden toiminnan tunteminen on tärkeää. Tämän vuoksi tiedonkeruu ja tietovarastotyypiset ratkaisut ovat tärkeitä. (Kuusela & Neilimo 2010, 12–19, 22.)

Suhteisiin pohjautuvilla resursseilla tarkoitetaan hyviä suhteita toimittajiin ja asiakkaisiin (Hunt & Morgan 1995, 7). Vähittäiskaupalla on paljon erilaisia sidosryhmiä, ja kaupan menestys riippuu sidosryhmien menestyksestä (Kautto ym. 2008, 62). Sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja, joiden toimintaan yritys vaikuttaa tai joiden toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tällaisia ovat hallitus, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat, luotonantajat, lähiyhteisö, ammattiliitot, omistajat ja sijoittajat. (Freeman & Reed 1983.)

Sidosryhmien johtaminen on liitettävä osaksi kaupan johtamista. Yrityksen on ratkaistava, pyrkiikö se lyhyt- vai pitkäaikaisiin suhteisiin sidosryhmiensä kanssa. Tähän vaikuttaa se, pyritäänkö yksittäisiin kauppoihin ja hinnalla kilpailuun vai pidempiaikaiseen ja laajaan strategiseen kumppanuuteen. (Kautto ym. 2008, 62–63.)



### 3.5.6 *Yhteiskunnallisten yritysten resurssit*

Jotta yhteiskunnalliset yritykset voisivat luoda yhteiskunnallista vaikuttavuutta, on niiden hyödynnettävä arvoa tuottavia strategioita, jotka syntyvät yrityksen kyvyistä hankkia, hyödyntää ja hallita resursseja. Yhteiskunnalliset yritykset saavat aikaan vaihdantaa, joka tuottaa taloudellista sekä yhteiskunnallista tuottoa. Yhteiskunnallisella tuotolla tarkoitetaan koettua hyötyä, joka on mahdollista myöhemmin muuntaa resurssien ja kyvykkyyksien avulla ricardilaisiksi tuotoiksi. Nämä ovat kriittisen pisteen ylittäviä tuottoja, jotka eivät vielä lisää kilpailua. Näiden resurssien on oltava luonteeltaan hiljaisia (engl. tacit), sosiaalisesti monimutkaisia ja polkuriippuvaisia. (Robb-Post ym. 2010, 9, 12–13, 16.) Yhteiskunnallisille yrityksille ominaisia resursseja ovat ainakin liitteessä 3 mainitut resurssit.

Yhteiskunnallisten yritysten ongelmana on havaittu olevan resurssien niukkuus (Bull & Crompton 2006, 53). Yhteiskunnallisten yritysten on siksi kyettävä tunnistamaan menestykselleen kriittiset resurssit, kuten johtajat, työntekijät, rahoittajat sekä muut organisaatiot, jotka turvaavat mahdollisuuksien onnistuneen hyödyntämisen ja löydettävä keinot saada niitä haltuunsa. Tässä onnistuakseen yhteiskunnallisten yrittäjien on tunnettava toimialansa. Erityisesti heidän on tunnettava toimittajansa, asiakkaansa, kilpailijansa sekä tarvittavat lahjakkuudet, joita he tarvitsevat. (Austin ym. 2006, 11.) Tähän he tarvitsevat yhteistyökumppaneita sekä kontakteja (Shaw 2004, 201; Austin ym. 2006, 11; Conway 2008, 68; Newbert 2012, 85).

Resurssien niukkuus aiheuttaa sen, ettei yhteiskunnallisilla yrityksillä ole tarvittavia resursseja innovaatioiden luomiseksi. Rahallisten resurssien vähyys merkitsevät sitä, että yhteiskunnallisten yritysten on inhimillisten resurssien saamiseksi ja pitämiseksi keksittävä muita kuin rahallisia kannustimia (Austin ym. 2006, 7, 11). Inhimillisillä resursseilla tarkoitetaan sidosryhmiä, jotka ottavat aktiivisesti osaa hankkeen toteuttamiseen tai jotka tuovat siihen resursseja. Heidän taitonsa, asenteensa, tietonsa, kontaktinsa, tavoitteensa ja arvonsa tarjoavat resurssikokonaisuuden, joka myötävaikuttaa keskeisesti hankkeen menestymiseen. Yhteiskunnallisille yrityksille osaavan henkilöstön palkkaaminen voi osoittautua vaikeaksi siitä syystä, että toiminnassa tuoton maksimaalinen tavoittelu ei ole tärkeintä, jolloin myöskään työntekijöiden palkkaus tai työsuhde-edut eivät välttämättä ole yhtä hyviä kuin puhtaasti kaupallisilla kilpailijoilla. (Austin ym. 2006, 5.)

Yhteiskunnallisten yritysten on hyödynnettävä pienen budjetin markkinointikeinoja, kuten PR-toimintaa, verkostoitumista, lehdistötiedotteita, tiedotuslehtiä, sähköpostia ja internetsivujaan (Conway 2008, 66). Sosiaaliset verkostot, tietotaito ja kumppanuudet ovat tärkeitä tiedollisen pääoman, paikallisten verkostojen, lisäkapasiteetin ja tarvittavien taitojen hankinnassa myös voittoa tavoitteleville yhteiskunnallisille yrityksille (Marshall 2011, 187).

Yhteiskunnallisille yrityksille on tärkeää kyetä tunnistamaan, kuinka yhteiskunnassa ilmenevät puutteet voivat auttaa kehittämään yhteiskunnallisia hankkeita. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä syntyy todennäköisemmin sinne, missä on merkittäviä sosioekonomisia, kulttuurisia tai ympäristöllisiä ongelmia. Tällöin tärkeää ei ole niinkään se, kuinka yhteiskunnallinen yritys kykenee hyödyntämään olemassa olevia institutionaalisia resursseja, vaan kuinka se pystyy luomaan resursseja, jotka ratkaisevat instituutioiden puutetta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun yhteiskunnallinen yritys tai yrittäjä havaitsee puutteen, jonka ratkaisuun ei vielä ole olemassa instituutioita, pyrkii yhteiskunnallinen yritys tai yrittäjä luomaan tämän instituution. Tähän yhteiskunnallinen yritys tai yrittäjä tarvitsee sopivia resursseja. (Dacin ym. 2010, 48–50.)

Organisatorisia resursseja ovat raportointirakenteet, viralliset ja epäviralliset suunnittelu-, hallinta- ja koordinoitijärjestelmät, yrityskulttuuri ja maine sekä epämuodolliset suhteet yrityksen sisällä ja niiden välillä (Barney 1997, 143–144; Barney & Hesterly 2008, 74). Barney ja Hesterly (2008) ovat sisällyttäneet erilaiset yrityksen sisäiset ja yritysten väliset suhteet organisatoriseen resurssikategoriaan, mutta Hunt ja Morgan (1995, 6) ovat eriyttäneet suhteisiin pohjautuvat resurssit omaksi kategoriakseen.

Yhteiskunnalliselle yritykselle yrityskulttuuri on tärkeä resurssi. Se on tärkeä juuri yhteiskunnallisen yrityksen erityisen liiketoimintamallin vuoksi. Avoin ja luova yrityskulttuuri on olennainen tekijä yhteiskunnallisille yrityksille mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyväksikäytössä, dynaamisessa ympäristössä joustavana pysymisessä sekä menestyksekkäässä kilpailemisessa. (Covin & Slevin 1991, 16–17.) Henkilöstön sitouttaminen ja sidosryhmien osallistaminen yrityksen toimintaan vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä korostavaa yrityskulttuuria. Yhteiskunnallisten yritysten organisatorisiin resursseihin voidaan laskea kuuluvan myös sen toiminta-ajatus (Dacin ym. 2010, 50) sisältäen sen yritysvastuullisuuden (Meehan, Meehan & Richards 2006), koska tämä on olennainen osa yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatusta. Yhteiskunnalliselle yritykselle yhteiskunnallinen toiminta-ajatus on sen legitimiteetin lähde ja kaikkein kriittisin resurssi, jota sen tulee hyödyntää niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaidensa eduksi (Dacin ym. 2010, 50).

Yritysvastuullisuuteen kuuluvat erilaiset eettiset ja yhteiskunnalliset sitoumukset, toiminnan johdonmukaisuus sekä yhteydet arvoverkoston jäseniin. Eettiset ja yhteiskunnalliset sitoumukset käsittävät eettiset standardit ja yhteiskunnalliset tavoitteet, joita organisaatio noudattaa ja jotka ilmenevät sen toiminta-ajatuksessa, strategisissa tavoitteissa, strategiaohjelmissa, organisaation menettely- ja toimintatavoissa ja yrityskulttuurissa. (Meehan ym. 2006, 392.) Toiminnan johdonmukaisuudella tarkoitetaan uskollisuutta arvoille, jotka yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa ohjaavat sekä huolellista liiketoiminnan kumppaneiden valintaa. Kumppaneiden valinnassa on tärkeää pitää huoli siitä, että kumppani jakaa samat yhteiskunnalliset arvot, jotka yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa ohjaavat. (Doherty & Meehan 2006, 309–310.)

Yhteiskunnallisten yritysten kohdalla kyky analysoida toimintaympäristöä on tärkeää, koska sitä kautta yhteiskunnallinen yritys voi löytää uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia (Dacin ym. 2010, 50). Kyky kerätä, ymmärtää ja hyödyntää toimialan ulkoista kulttuurista tietoutta muodostaa tärkeän resurssin yhteiskunnallisille yrittäjille. Tieto siitä, mikä on kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä sallittua ja mikä ei, on tärkeää menestyksellisten strategioiden ja toimintasuunnitelmien kehittämisessä. (Dacin ym. 2010, 49.) Toimintaan osallistuvien ihmisten arvot, tiedot, taidot ja kontaktit tarjoavat yhteiskunnallisille yrityksille vaikeasti jäljiteltävää resurssivarantoja, joiden avulla menestyminen on mahdollista (Austin ym. 2006, 5).

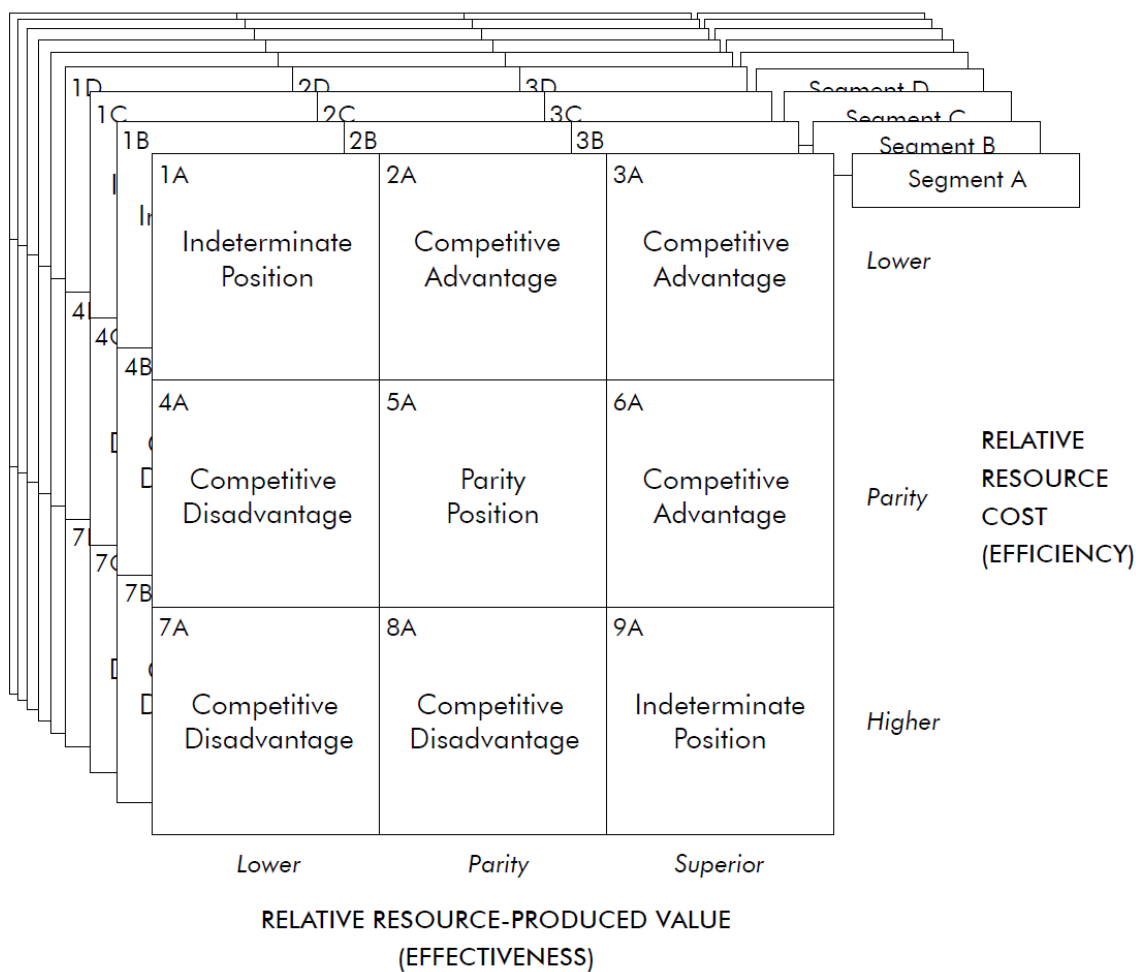
Yhteiskunnallisten yritysten toimintakonseptiin kuuluu olennaisesti sidosryhmien osallistaminen päätösten tekoon ja palvelun tuottamiseen (Thompson & Doherty 2006, 362). Suhteisiin pohjautuvia resursseja ovat sosiaalinen kanssakäyminen, virallisten ja epävirallisten verkostojen sosiaaliset sidokset sekä erilaisiin viestintäkanaviin ja verkostoihin pääseminen. Organisaation menestys ja sosiaaliset sidokset korreloivat vahvasti keskenään. Sosiaalinen pääoma on kriittinen resurssi erilaisille uusille hankkeille. (Dacin ym. 2010, 48–49.)

Sekä vähittäiskaupoille että yhteiskunnallisille yrityksille niin asiakas-, verkosto- kuin sidosryhmäsuhteidenkin hoitaminen on tärkeää liiketoiminnassa menestymiselle. Erilaiset verkostot muodostavat tärkeän resurssivarannon. Resurssien, kuten verkostojen sidokset toisiinsa ovat tärkeitä, koska ne muodostavat resurssinippuja, joiden jäljittely voi olla vaikeaa. Vähittäiskaupassa suhteet tavarantoimittajiin ovat tärkeässä asemassa. Vähittäiskaupassa myös yhteistyöhön pohjautuva kommunikointi on tärkeää johtuen toimitusketjun merkityksestä vähittäiskaupan toiminnalle. Voidakseen saavuttaa hyvää asiakasarvoa yritysten täytyy ohjata resursseja tavarantoimittajakommunikaatioon. Kommunikoinnin on oltava avointa, säännöllistä ja selkeää. Tämän avulla vähittäiskauppa voi saavuttaa tiiviimmän arvoketjuintegraation. (Beitelspacher ym. 2012, 423.) Yhteiskunnallisten yritysten usein vähäisempien taloudellisten resurssien johdosta erilaisten suhteiden merkitys kasvaa ja suhteiden kautta pääsy esimerkiksi erilaisiin viestintäkanaviin paranee.

### **3.5.7 Suhteellinen resurssietu**

Resurssietuteorian kulmakivenä on ajatus siitä, että yritykset pyrkivät saavuttamaan suhteellisen resurssiedun, joka antaa niille mahdollisuuden tuottaa tehokkaasti markkinoille tuotteita ja palveluita, joilla on arvoa joillekin markkinasegmenteille (Hunt 1995, 318). Kilpailevat yritykset pyrkivät hankkimaan itselleen resursseja, jotka tuottavat asiakkaille kilpailijoita parempaa arvoa. Tärkeäksi nousevat resurssien suhteellisen arvon lisäksi niiden suhteelliset kustannukset. Suhteellinen resurssien tuottama arvo voi olla matalampi,

yhtä suuri tai korkeampi kuin kilpailijoilla, ja myös suhteelliset resurssikustannukset voivat olla kilpailijoita matalammat, yhtä suuret tai korkeammat. (Hunt 2009, 140–141.)



Kuvio 13 Kilpailuasemamatriisi (Hunt 1995, 319)

Kuvio 13 sisältää yhdeksän mahdollista kilpailuasemaa. Vertikaalinen y-akseli kuvaa suhteellisia resurssikustannuksia kilpailijoihin verrattuna. Horisontaalinen x-akseli puolestaan kuvaa suhteellista resurssien tuottamaa arvoa. Syvyys-suuntainen z-akseli puolestaan kuvastaa eri markkinasegmenttejä. Yritykset toivoisivat voivansa sijoittua soluun kolme, jossa niiden suhteellinen etu resursseissa luo kilpailijoita paremman arvon matalammilla kustannuksilla. Solut kaksi ja kuusi johtavat myös kilpailuetuun ja keskimääräistä parempiin taloudellisiin tuottoihin, kun taas solu viisi, pariteettiasema, saa aikaan vain toimialan keskimääräiset tuotot. Sen sijaan yritykset, jotka päätyvät soluihin yksi tai yhdeksän, voivat saada tai olla saamatta keskimääräistä paremmat tuotot siitä huolimatta, että niillä on suhteellinen etu joko arvon tuotannossa tai kustannuksissa. Solussa yksi kilpailuetu riippuu siitä, ovatko myyntihintojen alennukset pienempiä, yhtä suuria vai suurempia kuin resurssin alhaisemmasta hinnasta saadut hyödyt. Jos myyntihintojen alennukset ovat pienempiä kuin resurssikustannusten alennukset, saa yritys kilpailuetua, kun

taas jos myyntihintojen alennukset ovat resurssikustannusten alennuksia suurempia, saa yritys tästä kilpailuhaittaa. Soluun seitsemän päätyneiden yritysten suhteelliset resurssikustannukset ovat korkeammat ja suhteellinen resurssien tuottama arvo matalampi, joten nämä yritykset ovat epäedullisessa asemassa kilpailijoihin nähden. (Hunt & Morgan 1995, 7.)

Suhteellinen etu resursseissa toteutuu silloin, kun yrityksen resurssien valikoima mahdollistaa sellaisten tarjoomien tuottamisen, jotka ovat joidenkin markkinasegmenttien mielestä kilpailijoiden tarjoomia arvokkaampia tai ne voidaan tuottaa alhaisemmin kustannuksin. Molemmat voivat toteutua myös yhtä aikaa. Siten suhteellinen etu resurssien hallinnassa voi saada aikaan kilpailuedun markkinoilla sekä ylivertaisen taloudellisen tehokkuuden. (Hunt & Morgan 1995, 7–8.)

### 3.5.8 AHJO-malli

AHJO-malli<sup>6</sup> on teoreettinen viitekehys pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Barney 1991, 105–107). Malli käsittelee neljää kilpailuetua luovaa ominaisuutta, jotka etenevät aina edellisen täytyessä seuraavaan: arvokkuus, harvinaisuus, jäljittelemättömyys ja organisoitavuus (Barney 1997, 145). Kilpailuedun saavuttamisen malli, 'VRIO-framework', on suomennettu termillä 'AHJO-malli' valitsemalla suomennoksiksi termeille 'value', 'rareness', 'imitability' tai 'inimitability' sekä 'organization' termit 'arvo', 'harvinaisuus', 'jäljiteltävyys' tai 'jäljittelemättömyys' sekä 'organisointi'.

Organisaation resurssit voivat taata kilpailuedun vain, jos ne ovat arvokkaita siten, että ne parantavat yrityksen sisäistä tai ulkoista tehokkuutta (Barney 1991, 106). Arvo kuitenkin muuttuu ajan kanssa, kun asiakkaiden mieltymykset, teollisuuden rakenne ja teknologia muuttuvat (Barney 1997, 146). Sen lisäksi, että resurssit ovat arvokkaita yritykselle ja sen asiakkaille, niiden on myös oltava harvinaisia (Barney 1991, 106). Mikäli resurssit ovat toimialalla yleisiä, mahdollistavat ne vain pariteetin eli normaalin taloudellisen tuoton. Yleisetkin resurssit voivat kuitenkin olla tärkeitä: ne voivat auttaa organisaatiota selviytymään kilpailupariteetin turvin. (Barney 1997, 148–149.) Ajatus on yhtäläinen Porterin (1985, 28) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tiettyä kilpailustrategiaa noudattavan yrityksen on pyrittävä tekemään kilpailijan differointi merkityksettömäksi, mutta tämän lisäksi sillä on oltava jokin ainutlaatuinen differoiva ominaisuus, joka luo sille kilpailuetua luovaa lisäarvoa.

Resurssi on harvinainen, mikäli resurssin omistavien organisaatioiden määrä on pienempi kuin täydelliseen kilpailuun vaadittavien organisaatioiden määrä. Yhdessä arvokkaat ja harvinaiset resurssit mahdollistavat ainakin väliaikaisen kilpailuedun. (Barney

<sup>6</sup> engl. VRIO-framework (Barney 1991, 105–107)

1997, 149.) Yrityksen hallussa olevat harvinaiset resurssit, jotka tarjoavat sille suhteellisen resurssiedun, mahdollistavat kilpailu- ja vaikuttavuusedun tarjoavan markkina-aseman (Hunt & Morgan 1995, 7). Suhteellinen resurssietu esimerkiksi uuden organisaatiomuodon tai kyvykkyyden kautta voi johtaa kilpailuedun tarjoavan markkina-aseman saavuttamiseen. Tällöin hyödyn saa yritys, joka luo onnistuneesti uusia resursseja tai kyvykkyyksiä, jotka antavat sille mahdollisuuden innovoida. (Hunt & Morgan 1997, 79.)

Arvokkaat ja harvinaiset resurssit tarjoavat organisaatiolle väliaikaisen kilpailuedun, mutta ne voivat olla pysyvän kilpailuedun lähteinä vain, jos kilpailijoilla ei ole näitä resursseja ja jos kilpailijat ovat kustannusten osalta epäedullisessa asemassa resurssien hankinnassa. Tätä tarkoittaa AHJO-mallin resurssien jäljittelemättömyys. (Barney 1991, 107.) Jäljittelyä voi tapahtua monistamalla resurssi tai korvaamalla se toisella resurssilla, joka saa aikaan saman lopputuloksen (Barney 1997, 151). Kilpailuetua tarjoava suhteellinen kustannusetu voi syntyä ainakin viidellä eri tavalla:

- ainutlaatuisten historiallisten olosuhteiden kautta (Barney 1991, 107)
- resurssien ja kilpailuedun kausaalisen epäselvyyden kautta (Barney 1991, 107)
- resurssien sosiaalisen monimutkaisuuden kautta (Barney 1991, 107)
- patenttien kautta (Barney 1997, 159)
- hiljaisen tiedon kautta (Hunt 2012, 12).

Ainutlaatuisilla historiallisilla olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että yritys on ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja voinut saada haltuunsa resurssin, jota ei enää myöhemmin ole mahdollista saada (Barney 1991, 107). Ainutlaatuiset historialliset olosuhteet voivat synnyttää pysyvää kilpailuetua ainakin kahdella eri tavalla. Yritys saattaa olla toimialallaan ensimmäinen, joka tunnistaa ja käyttää hyväkseen toimialalla ilmenevää mahdollisuutta ja tämä antaa yritykselle ensimmäisen toimijan etuja. Ensimmäisen toimijan edut voivat syntyä esimerkiksi teknologisesta johtajuudesta, strategisesti tärkeiden resurssien omimisesta ja asiakkaan vaihtokustannusten synnyttämisestä. Toinen tapa on polkuriippuvuus. Polkuriippuvuudella viitataan tilanteeseen, jossa jonkin prosessin kehityksessä aiemmin tapahtuneet asiat vaikuttavat merkittävästi niitä seuraaviin tapahtumiin. (Barney & Hesterly 2008, 55, 87.)

Ainutlaatuiset historialliset olosuhteet voivat toteutua vähittäiskaupassa tai yhteiskunnallisessa yrityksessä esimerkiksi silloin, kun yritys saa haltuunsa maa-alueen sen kaavoituksen jälkeen tai liiketilan juuri valmistuneeseen kauppakeskukseen. Ainutlaatuiset historialliset olosuhteet voivat toteutua myös silloin, kun syntyy innovaatio, jonka myyntiin yritys saa yksinoikeuden tai yritys saa lisenssillä oikeuden myydä tuotetta määritellyllä alueella.

Kausaalinen epäselvyys syntyy siitä, kun yrityksen hallussa olevien resurssien ja niiden aikaansaaman pysyvän kilpailuedun yhteyttä eivät muut toimijat ymmärrä tai ymmärtävät sen väärin (Barney 1991, 107). Kausaalinen epäselvyys voi syntyä silloin, kun kilpailuedun luovat resurssit ja kyvykkyydet ovat niin itsestään selviä ja läsnä jokapäiväisessä elämässä, etteivät ihmiset havaitse niitä. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, työntekijöiden väliset suhteet ja suhteet asiakkaisiin. Yrityksen johdolla voi myös olla monia ajatuksia siitä, mitkä resurssit ja kyvykkyydet mahdollistavat kilpailuedun saavuttamisen, mutta heillä ei ole keinoja arvioida sitä, mikä resurssi kilpailuedun todellisuudessa luo. Voi myös olla, että kilpailuetua ei luo vai yksi tai muutama resurssi tai kyvykkyys vaan useat organisaatiotekijät yhdistettynä toisiinsa luovat kilpailuetua. (Barney & Hesterly 2008, 88–89.)

Resurssien ja kilpailuedun kausaalinen epäselvyys voi syntyä vähittäiskaupassa tai yhteiskunnallisessa yrityksessä esimerkiksi silloin, kun vähittäiskaupan organisaatiokulttuuri mahdollistaa osaavan henkilöstön palkkaamisen ja pitämisen yrityksessä. Yritys voi myös kyetä luomaan kilpailuetua emotionaalisella tai symbolisella asiakasarvolla ja kilpailijoiden on vaikea selvittää, mistä asiakkaat erityisesti yrityksen toiminnassa pitävät. Erityisesti yhteiskunnallisen yrityksen luoma arvo voi syntyä monesta eri tekijästä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteet. Yhteiskunnallisille yrityksille myös sidosryhmien sitouttaminen toimintaan ja paikallinen yhteisöllisyys voivat luoda resurssien ja kilpailuedun kausaalista epäselvyyttä.

Sosiaalisella monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, että resurssit syntyvät yrityksessä toimivien ihmisten välisten suhteiden, yrityskulttuurin tai maineen kautta (Barney 1991, 107). Esimerkkejä sosiaalisesta monimutkaisuudesta ovat johtajien suhteet toisiinsa, yrityksen toimintakulttuuri ja yrityksen maine tavarantoimittajien ja asiakkaiden mielessä (Barney & Hesterly 2008, 89). Vähittäiskauppa tai yhteiskunnallinen yritys voi luoda läheiset ja henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, eikä kilpailijoiden ole helppoa selvittää, miten asiakassuhteet on luotu.

Vähittäiskaupassa tai yhteiskunnallisessa yrityksessä hyvät ihmisten väliset suhteet parantavat työhyvinvointia ja voivat sitä kautta parantaa työssä menestymistä ja asiakas-tyytyväisyyttä. Yrityskulttuuri voi auttaa työntekijöitä motivoitumaan ja parantamaan asiakaspalveluaan. Myös erilaiset verkostosuhteet ja yhteenliittymät ja niiden kautta syntynyt sosiaalinen kanssakäyminen voi luoda kilpailuetua synnyttäviä resursseja. Erityisesti yhteiskunnalliselle yritykselle maine on tärkeä tekijä sosiaalisen monimutkaisuuden kautta syntyvässä kilpailuedussa. Yhteiskunnalliselle yritykselle, jonka toiminnassa eettisyys ja yhteiskunnallisuus ovat vahvasti esillä, maine ja sen hallinta on tärkeä kilpailutekijä.

Patenteilla tarkoitetaan sitä, etteivät muut yritykset voi esimerkiksi samaa tuotetta, koska yrityksellä on patentin kautta valmistustapaan yksinoikeus (Barney 1997, 159). Vähittäiskaupassa voitaisiin mahdollisesti patentoida teknologinen laite tai menetelmä,

joka luo yritykselle tehokkuutta. Esimerkiksi RFID-tyyppiset ratkaisut, automaatioteknologia tai toimitusketjun teknologinen integraatio voisivat patentoituneina mahdollistaa resurssietua. Yhteiskunnallinen yritys voisi onnistua luomaan patentoitavan teknologian tai menetelmän, jonka avulla yhteiskunnassa ilmenevää ongelmaa voitaisiin parantaa tai se voitaisiin poistaa kokonaan. Vähittäiskaupan kontekstissa yhteiskunnallinen yritys voisi ostaa patentin ja alkaa myydä tuotetta tai lisensoida sitä myytäväksi.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, ymmärrystä ja kyvykkyyksiä, joita voidaan siirtää toisille henkilökohtaisen kontaktin avulla. Hiljaista tietoa ei voi siirtää eteenpäin kaa-voilla, diagrammeilla tai suullisilla kuvauksilla ja ohjeilla. (Collins 2001, 72.) Vähittäiskaupassa ja yhteiskunnallisessa yrityksessä johdon ja työntekijöiden johtamiskyvyt ja asiakaspalvelutaidot ovat selkeä esimerkki hiljaisesta tiedosta.

AHJO-mallin viimeinen osa koskee organisoituneisuutta. Voidakseen realisoida potentiaalisen kilpailuetunsa yrityksen on toimittava organisoituneesti. Kilpailuetu realisoidaan resurssien ja kyvykkyyksien avulla. Monet tekijät organisaatiossa ovat tärkeitä resurssien organisoimiseksi. Näitä ovat raportointi- ja valvonta- sekä palkitsemisjärjestelmät. (Barney 1997, 160.) Näillä kyvykkyyksiin pohjautuvilla resursseilla, joita usein kutsutaan täydentäviksi resursseiksi ja kyvykkyyksiksi, voi olla positiivisia ristivaikutuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden suhteellinen strateginen merkitys voi kasvaa samalla, kun jonkin toisen resurssin suhteellinen merkitys kasvaa. Tällöin resurssien yhteisarvo on suurempi kuin resurssien arvo erikseen. (Amit & Schoemaker 1993, 39.) Organisoitavuuteen kuuluu myös resurssien mukautuvuus. Mikäli resurssi on mahdollista mukauttaa muuttuneeseen tilanteeseen, on sen kyky luoda pysyvää kilpailuetua entistä parempi. Resurssien arvokkuus, harvinaisuus ja jäljittelemättömyys ovat tekijöitä, jotka säilyttävät tai ylläpitävät resurssien ainutlaatuisuutta ja erottuvaa luonnetta. Organisoitavuus ja siihen kuuluva mukautuvuus puolestaan ovat tärkeitä tämän päivän kilpailutilanteessa, koska nopeat muutokset markkinoilla ovat todennäköisiä ja jopa tavoiteltuja. (Huff ym. 2009, 33.)

Yhteiskunnallisille yrityksille kilpailuedun tarjoava resurssietu löytyy yhteiskunnallisen yrittäjän ja verkoston jäsenten välisistä ainutlaatuisista suhteista. Etua antavat resurssit syntyvät organisaation sisäisten henkilöresurssien ja kulttuurin sekä sosiaalisen verkoston elementtien kautta. Yhteiskunnalliset yrittäjät eivät mobilisoi resurssejaan luodakseen kilpailueteitä, vaan käyttävät resurssejaan yhteistyössä ja usein jakavat resurssejaan muille organisaatioille. (Dacin ym. 2010, 48–50.) Näitä suhteisiin perustuvia ja yhteiskunnallisia resursseja yhdistämällä on mahdollista luoda monimutkaisia resurssihippuja, joiden jäljittely on niiden sosiaalisen monimutkaisuuden vuoksi vaikeaa (Hunt & Morgan 1995, 7).



### 3.5.9 *Asiakasarvon ja asiakaslupauksen käsitteet*

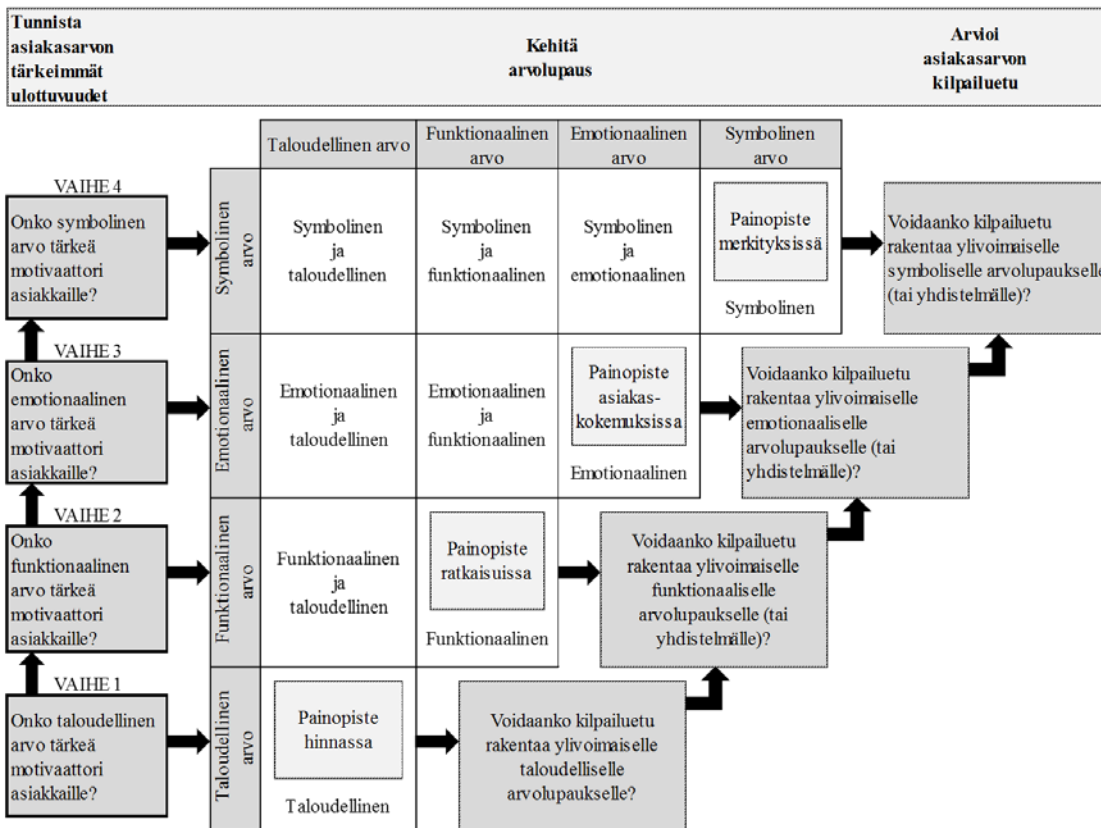
Asiakaslupaus (engl. customer value proposition) tarkoittaa yrityksen tekemiä lupauksia asiakkaalle tarjottavasta arvosta. Arvo on aina asiakkaan määrittelemää, minkä vuoksi yritys ei voi päättää, millaista arvoa se tarjoaa, vaan se voi tehdä asiakkaille vain asiakaslupauksia. Asiakaslupaus on siten strateginen käsite, joka sitoo asiakkaan ja yrityksen näkemykset arvontuotannosta ja kilpailuedusta yhteen. (Rintamäki ym. 2007, 630.) Asiakaslupauksesta käytetään myös termejä arvolupaus sekä asiakasarvolupaus. Ne ovat lähellä toisiaan ja niitä käytetään toistensa synonyymeinä, mutta niissä voidaan nähdä myös eroa. Termi asiakaslupaus kuvastaa kenelle lupaus tehdään, kun taas termi arvolupaus korostaa lupauksen luonnetta eli mitä luvataan. Arvolupauksia voidaan tehdä myös muille kuin asiakkaille, kuten sijoittajille tai muille sidosryhmille. Voidaan puhua myös arvolupauksesta asiakkaalle. Termi asiakasarvolupaus kokoo yhteen lupauksen kontekstin sekä kohteen, mutta se ei ole yleisesti käytössä tutkijoiden keskuudessa. Tässä tutkimuksessa asikkaille tarjottavan arvon lupauksesta käytetään termiä asiakaslupaus, koska se korostaa lupauksen kohdetta, ja termi arvolupaus vaatisi selvennyksen siitä kenelle arvoa ollaan lupaamassa.

Asiakaslupauksen rakentaminen lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeiden, kilpailijoiden tarjoomien ja yrityksen omien vahvuuksien analysoinnista. Asiakaslupauksen rakentaminen tapahtuu siis sekä ympäristöanalyysin että yritysanalyysin seurauksena. Analyysien pohjalta yritys valitsee kohdeasiakasryhmänsä, minkä jälkeen se suunnittelee tarjoomansa asiakkaiden arvostamien tekijöiden pohjalta. Nämä tekijät voivat olla taloudellisia, funktionaalisia, emotionaalisia tai symbolisia. Tarjooman suunnittelussa ja arvotekijöiden sisällyttämisessä tarjoomaan on kuitenkin otettava huomioon myös yrityksen kannattavuus. Tämän jälkeen muotoillaan asiakaslupaus. (Sheehah & Bruni-Bossio 2015, 317.) Asiakaslupauksen muotoilu tehdään siis strategisen suunnitteluprosessin kuvion kohdassa viisi, joka koskee strategista valintaa.

Asiakaslupausten tulisi sisältää asiointikokemus kokonaisuudessaan käsittäen tuotteet ja palvelut sekä kaikki interaktiot yrityksen kanssa (Selden & MacMillan 2006, 110). Asiakaslupauksen tulisi vähentää kuluttajan kokemaa riskiä takaamalla palvelun onnistuminen (Kandampully & Butler 2001, 118). Asiakasarvon tulisi olla tärkein asia yrityksen segmentoinnissa, palvelun kehittämisessä sekä markkinointiviestinnässä. Vähittäiskaupassa valinnat siitä, mitä tarjotaan ja mihin hintaan ovat menettäneet strategista merkitystään, koska kilpailevat yritykset myyvät samoja tarpeita tyydyttäviä tuotteita hyvin pienin marginaalein. Tämän vuoksi se, millaista asiakaskokemusta yritys pystyy tarjoamaan, nousee tärkeäksi strategiseksi kysymykseksi kilpailuedun tavoittelussa. Asiakaslupauksen rakentaminen ei ole yksioikoista. Sen on oltava riittävän tarkka, jotta subjektiivisten ja interaktiivisten kulutuskokemusten ainutlaatuinen luonne on mahdollista tunnistaa,

mutta silti riittävän yleisluontoinen homogeenisten arvotarpeiden omaavien kuluttajasegmenttien houkuttelemiseksi. (Rintamäki ym. 2007, 621–623.)

Asiakaslupausten tunnistamiseksi yrityksen on tunnistettava asiakasarvon pääulottuvuudet, suunniteltava asiakaslupaus ja arvioitava asiakaslupauksen kyky luoda kilpailuetua. Vähittäiskaupassa asiakasarvon pääulottuvuudet voidaan jakaa taloudelliseen, funktionaaliseen, emotionaaliseen ja symboliseen kuviossa 14 esitettyyn tapaan. (Rintamäki ym. 2007, 625, 630.)



Kuvio 14 Malli asiakaslupausten tunnistamiseksi (Rintamäki ym. 2007, 625)

Utilitaristisen arvon luominen on vähittäiskaupoille usein edellytys, jotta ne saavat asiakkaat sisään myymälään, mutta abstraktimmat arvoulottuvuudet voivat edesauttaa asiakkaiden palaamista uudestaan ja uudestaan (Berry 2001, 135). Kuluttajat eivät tietoisesti ajattele arvon rakentuvan hierarkkisesti, mutta vähittäiskaupan näkökulmasta on usein helpompaa tunnistaa kilpailulliset asiakaslupaukset, jos utilitaristiset arvon ulottuvuudet otetaan ensin huomioon. Kaikkia arvoulottuvuuksia ei aina voi käyttää erilaistumiseen. Toisinaan niiden avulla luodaan vain yhtäläisyys kilpailijoihin. Taloudelliset asiakaslupaukset pohjautuvat usein suurtuotannon etuihin, ja funktionaalisessa arvonluonnissa pääsee pitkälle tarjoamalla oikeita tuotteita ja tehokkaita ja innovatiivisia asiointiproses-

seja. (Rintamäki ym. 2007, 630.) Emotionaalisen ja symbolisen asiakaslupauksen rakentaminen vaatii monipuolisia kyvykkyyksiä ja asiakkaiden syvällisempää tuntemista (Khalifa 2004, 660–661).

Utilitaristiseen arvoon perustuva asiakaslupaus syntyy pääosin asiakkaan uhrausten vähentämisen kautta. Näitä ovat hinnan pienentäminen, asiakkaan ajan ja vaivan vähentäminen ja oikeiden valintojen tekemisessä auttaminen. Näitä arvotekijöitä kutsutaan taloudelliseksi arvoksi ja funktionaaliseksi arvoksi. Asiakaslupaus, joka heijastaa subjektiivisempia ja abstraktimpia arvotekijöitä, tarjoaa asiakkaille aisteja stimuloivaa ilmapiiriä. Tällaista arvoa tarjoavien yritysten ja tuotteiden avulla asiakas voi ilmentää omaa persoonallisuuttaan. Näitä arvotekijöitä kutsutaan emotionaaliseksi arvoksi ja symboliseksi arvoksi. Asiakkaan osallisuuden tärkeys arvon yhteistuotannossa kasvaa sitä mukaa, kun arvotasolta siirrytään toiseen. (Rintamäki ym. 2007, 624–627.)

Hinnoittelu on yksi asiakaslupauksen osatekijöistä (Rintamäki ym. 2007, 627). Taloudellinen arvo voidaan nähdä tuotteen objektiivisena rahallisena arvona, joka on säädetty optimaaliseksi kilpaileviin ja korvaaviin tuotteisiin nähden (Smith & Nagle 2005, 41). Hintaa voidaan käyttää yhtenä kilpailijoista erottumisen muotona. Taloudellisuuteen vetoavat asiakaslupaukset vaativat yritykseltä yleensä suurtuotannon etuihin perustuvia resursseja ja kyvykkyyksiä (Rintamäki ym. 2007, 627). Mikäli yrityksen hinnoittelu on kilpailijoiden hinnoittelua vastaava, voi yritys myös hyödyntää suurtuotannon etuja saavuttaakseen kilpailijoita paremman tuottavuuden.

Funktionaalinen arvo voidaan ajatella niin, että se on oikeiden tuotteiden löytämistä mahdollisimman vähällä ajankäytöllä ja fyysisellä ja kognitiivisella vaivalla (Rintamäki ym. 2007, 627). Funktionaalisen arvon luominen liittyy usein tuotteisiin, jotka täyttävät kohdeasiakkaan tarpeita sekä prosesseihin, jotka parantavat ostamisen helppoutta ostokokemuksen eri vaiheissa, kuten vähittäiskauppaan pääsemisessä, oikeiden tuotteiden löytämisessä, tuotteiden saatavuudessa, ostotilanteen päättämisessä sekä mahdollisten valitusten ja palautusten hoitamisessa (Seiders, Berry & Gresham 2000). Taloudellista arvoa ja funktionaalista arvoa voidaan yhdistää asiakaslupauksissa, jolloin voidaan tarjota asiakkaille helppoutta edullisella hinnalla (Rintamäki ym. 2007, 627).

Emotionaalista arvoa arvostavat kuluttajat ovat kiinnostuneita kaupassakäynnin kokemuksellisuudesta. Emotionaalinen arvo syntyy vaihtoehdon kyvystä herättää tunteita (Sheth, Newman & Gross 1991, 161). Hedonistisia, kokemuksellisuuteen kuuluvia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi seikkailunhalu, sosiaalinen shoppailu, mielihyvän tavoittelu, ideoiden haku, shoppailu muille ja muiden puolesta sekä alennus- ja tarjousshoppailu (Arnold & Reynolds 2003, 80–81). Shoppailu voi olla myös itsetarkoitus ilman tiettyä tarvetta (Babin, Darden & Griffin 1994, 646). Tällöin tärkeäksi muodostuu kaupan ilmapiiri ja henkilökohtainen palvelu (Turley & Milliman 2000, 197, 206). Emotionaalista arvoa voidaan luoda esimerkiksi käyttämällä visuaalisia, auditivisia sekä tuoksuihin

ja makuihin pohjautuvia vihjeitä. Emotionaalisia asiakaslupauksia voi yhdistää taloudellisten tai funktionaalisten tai sekä taloudellisten että funktionaalisten arvojen kanssa. (Rintamäki ym. 2007, 628.)

Kuluttajat, joita motivoi kuluttamisen itseilmaisullinen arvo, arvostavat vähittäiskauppoja, jotka luovat symbolista arvoa (Rintamäki ym. 2007, 629). Symbolit ovat erityisiä sosiaalisia objekteja, jotka merkitsevät jotain. Kun niitä käytetään, on tarkoituksena välittää jaettua merkitystä vastaanottajalle. Vastaanottaja voi myös olla käyttäjä itse. (Flint 2006, 352.) Symbolinen arvo liittyy siihen, kuinka paljon asiakkaat liittävät psykologisia merkityksiä tuotteeseen. Kulutukselle muodostuu joko itseän liittyviä tai muille kommunikaitavia positiivisia merkityksiä. Kuluttajat pyrkivät ilmentämään itseään symbolista arvoa sisältävillä tuotteilla. (Smith & Colgate 2007, 10–12.) Myös tiettyssä kaupassa asioiminen voi tuottaa symbolista arvoa. Symbolisen arvon voi yhdistää mihin tahansa muista arvoulottuvuuksista (Rintamäki ym. 2007, 629).

Yhteiskunnallisen yrityksen symbolinen asiakaslupaus poikkeaa perinteisen voittoa tavoittelevan yrityksen asiakaslupauksesta siinä, että yhteiskunnallisen yrityksen symbolisen asiakaslupauksen ytimen muodostaa yhteiskunnallinen arvo. Tällöin yhteiskunnallisen yrityksen asiakaslupausta voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi asiakaslupaukseksi. (Austin ym. 2006, 16). Yhteiskunnallisella arvolla tarkoitetaan yhteiskunnallisen ongelman lievittämistä tai poistoa (Robb-Post, Stamp, Brännback, Carsrud & Hacker 2010, 12). Yhteiskunnallisilla yrityksillä asiakasarvon keskeinen tekijä on yhteiskunnallisuus, jolloin asiakaslupausta voidaan kutsua yhteiskunnallisten yritysten kohdalla myös yhteiskunnalliseksi asiakaslupaukseksi.

Kulutuskäyttäytyminen on muuttunut suuntaan, jossa arvostetaan symbolisia arvoja. Kuluttajat haluavat ilmentää itseään omalla tavallaan, luoda itselleen haluamansa imagon (Sassatelli 2007, 5), he ovat entistä valveutuneempia kulutuksensa eettisistä ja ekologisista vaikutuksista ja vaativat yrityksiltä eettistä ja läpinäkyvää toimintaa (Leadbeater 1997, 14). Asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät, kuten työntekijät, tavarantoimittajat, kansalaisjärjestöt, valtion hallinto ja osakkeenomistajat rohkaisevat yrityksiä sijoittamaan yhteiskuntavastuullisuuteen (McWilliams & Siegel 2000, 603). Jotkut eivät tyydy vain rohkaisemaan, vaan he kritisoivat yritysten voitontavoittelun ensisijaisuutta ja osakkeenomistajien sijoitusten arvon kasvattamisen epäeettisiä keinoja (Holt 2002, 71).

Asiakaslupausten tulisi täyttää neljä ehtoa. Ensiksi niiden tulisi kasvattaa kuluttajan merkittäviksi kokemia hyötyjä tai vähentää kuluttajan kokemia uhrauksia. Nämä on mahdollista saavuttaa myös yhdessä. Toiseksi asiakaslupausten tulisi rakentua niiden yritysten kompetenssien ja resurssien varaan, mitä yritys voi kilpailijoitaan paremmin hyödyntää. Kolmanneksi lupausten tulisi olla havaittavasti erilaisia kilpailijoiden asiakaslupauksiin nähden. Neljänneksi lupausten tulisi johtaa kilpailuetuun. (Rintamäki ym. 2007, 624.)

Asiakaslupausten suunnittelussa on hyötyä, jos arvoa voidaan arvioida hierarkkisesti ja yhdistää asiakasarvon ulottuvuuksia. Asiakaslupausten kilpailukyvyn arviointi pohjautuu siihen, kuinka hyvin yrityksen resurssit ja kyvykkyydet sopivat asiakaslupausten toimittamiseen kilpailuedun saamiseksi. (Rintamäki ym. 2007, 630.) Eri arvoa tuottavien asiointikokemusten johtaminen vaatii yritykseltä erilaista osaamista ja kompetensseja. Lisäksi asiakaslupausten painopiste on erilainen ja toteuttamistavat riippuvat tavoitellusta asiointikokemuksesta (taulukko 5) (Kuusela & Neilimo 2010, 95).

Taulukko 5 Arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtaminen (mukaillen Kuusela & Neilimo 2010, 95)

<i>Arvoajuri</i>	<i>Kompetenssi</i>	<i>Asiakaslupausten fokus</i>	<i>Esimerkkejä jalkauttamisesta</i>
Taloudellinen arvo + Hinta – Laatu	Teknis-taloudelliset kompetenssit	Ydintuote, ydinpalvelu	Hinnoittelumallit ja kustannuskuri  Laatujohtaminen
Funktionaalinen arvo + Ajan ja vaivan säästö – Aika, fyysinen ja kognitiivinen vaiva	Prosessiosaaminen	Ratkaisujen tarjoaminen	Prosessien rationalisointi, käytettävyys  Kriittisten prosessien tunnistaminen  Teknologian hyödyntäminen
Emotionaalinen arvo + Myönteiset tunteet – Kielteiset tunteet	Tunneosaaminen, asiakaskohentaamiset	Kokonaisvaltaiset asiointikokemukset	Kokonaisvaltaisten asiointikokemusten suunnittelu ja johtaminen  ”Vihjeiden” harmonisointi tuotteissa, palveluympäristössä, asiointikanavissa ja kommunikaatiossa
Sosiaalinen arvo + Itseilmaisuus, kunnioitus – Roolikonflikti	Yrityksen imago, brändit ja kommunikatio	Symboliset merkitykset, asiakassuhteet	Brändien rakentaminen  Palveluroolit  Ympäristön ”vihjeet”

Alkuperäistä taulukkoa on muutettu arvoulottuvuuksien järjestyksen osalta. Emotionaalinen arvo on siirretty neljänneltä paikalta kolmanneksi, ja sosiaalinen arvo on siirretty kolmannelta paikalta neljänneksi. Tämä on tehty sen vuoksi, että taulukon arvoulottuvuudet olisivat samassa järjestyksessä aiemmin mainitun asiakaslupausten tunnistamisen mallin kanssa. Jalkauttamisessa kuvataan strategian toteuttamiseen liittyviä esimerkkejä.

Taloudellista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtamisessa arvoajurina asiakalle on hinta, jolloin koettu laatu voi olla heikompi. Tällöin johtaminen vaatii yritykseltä teknisiä ja taloudellisia kompetensseja, ja asiointikokemuksen luomisessa painopiste on ydintuotteessa tai ydinpalvelussa ja sen hinnassa. Taloudellista arvoa tuottava asiointikokemus jalkautetaan eli toteutetaan erilaisten hinnoittelumallien ja kustannuskurin avulla.

Funktionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtamisessa arvoajureina asiakkaalle ovat ajan ja vaivan säästö. Toisaalta ajankäyttö voi silti muodostua negatiiviseksi tekijäksi fyysisen ja kognitiivisen vaivan lisäksi. Yritykseltä funktionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtaminen vaatii prosessiosaamista, ja sen painopisteenä tulee olla ratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle. Funktionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen jalkauttamisessa tärkeitä tekijöitä ovat prosessien rationalisointi sekä käytettävyyden korostaminen ja parantaminen.

Emotionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtamisessa arvoajureina ovat myönteiset tunteet. Tämä voi kääntyä itseään vastaan silloin, kun asiakas ei arvosta yrityksen tavoittelemaa emootiota, jolloin asiointikokemus voi aiheuttaa kielteisiä tunteita. Yritykseltä emotionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtaminen vaatii tunneosaamista ja asiakaskohtaamisia, joissa vedotaan tunteisiin. Asiakaslupauksen painopisteenä tulee olla kokonaisvaltainen asiointikokemus asioinnin kaikissa vaiheissa. Emotionaalista arvoa tuottavan asiointikokemuksen jalkauttamisessa tärkeää on ulottaa tunteisiin vetoava asiointikokemus koko asiointiprosessiin ja kaikkeen viestintään. Myös erilaisten vihjeiden (engl. clue) harmonisointi tuotteissa, palveluympäristössä, asiointikanavissa ja kommunikaatiossa on tärkeää.

Sosiaalista eli symbolista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtamisessa arvoajureina toimivat asiakkaan itseilmaisuus sekä kunnioitus, mutta se voi myös aiheuttaa roolikonfliktin silloin, kun tarjottava symbolinen arvo ei vastaa asiakkaan tavoittelemaa tapaa ilmaista itseään. Yritykseltä symbolista arvoa tuottavan asiointikokemuksen johtaminen vaatii vahvaa yritysimagea, vahvoja brändejä sekä viestintään painottamista. Asiakaslupauksen painopisteenä tulee olla symboliset merkitykset, ja asiakassuhteiden luomiseen on panostettava. Asiointikokemuksen jalkauttaminen vaatii brändien rakentamista, selkeiden palveluroolien määrittämistä ja myymäläympäristön vihjeiden hyödyntämistä.

## **4 YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTAS- TRATEGIAN KÄSITE**

### **4.1 Liiketoimintastrategia-käsitteen alkuperä, määritelmä ja lähi- käsitteet**

Liiketoimintastrategioiden käsite voi vaihdella tutkimuksesta ja tarkasteltavasta toimialasta riippuen. Niiden sisällön esitteli ensimmäisenä mahdollisesti Porter vuonna 1985 teoksessaan 'Competitive Strategy', jossa hän käsitteli yhdelle toimialalle suunnattuja kilpailustrategioita. Liiketoimintastrategiat käsittävät yhdelle toimialalle suunnatut kilpailustrategiat sekä yhteistyöstrategiat (Barney 1997, 255). Porter (1996, 61) on tuonut esiin, että yrityksen strategia ja kilpailustrategia ovat itseasiassa sama asia, sillä kaikkien yrityksen strategioiden tavoitteena on kilpailuetu.

Kilpailustrategiat tarkoittavat nimensä mukaisesti strategioita, joiden avulla kilpailaan asiakkaista ja heidän kysynnästään. Toimialan taloustieteiden mukaisesti kilpailustrategiat, joista käytetään myös termiä geneeriset strategiat, voidaan jakaa kustannusjohtajuuteen, differointiin ja keskittymiseen (Porter 1985, 24). Kustannusjohtajuus voidaan ajatella yrityksen tuottavuutena, kun taas differointi voidaan nähdä yrityksen valitsemana asemana markkinoilla (Walters & Knee 1989, 79.) Barney (1997) lisäsi strategioihin myös yhteistyöhön liittyviä strategioita, kuten kolluusiostrategiat ja strategiset allianssit. Myöhemmin Barney ja Hesterly (2008) kuitenkin siirsivät yhteistyöhön pohjautuvat strategiat osaksi usealle toimialalle suunnattuja yritysstrategioita. Koska useampia yhteistyöstrategioita on mahdollista toteuttaa yhdelle toimialalle suunnattujen liiketoimintastrategioiden yhteydessä, otetaan ne käsittelyyn tässä tutkimuksessa osana liiketoimintastrategioita.

Porterin (1985) alkuperäinen kilpailustrategian malli sisältää kustannusjohtajuuden strategiana, jossa pyritään kustannusten hallinnan kautta tarjoamaan tuote asiakkaalle edullisimmin hinnoin. Tällä tarkoitetaan itseasiassa hintajohtajuutta, joka on asemointi-strategia. Kustannusjohtajuus voi tarjota kilpailuedun myös sitä kautta, että hinta asiakkaalle pidetään kilpailijoiden tasolla ja kilpailuetu saavutetaan parempien katteiden kautta. Vähittäiskaupassa kustannusjohtajuudesta voidaan käyttää termiä tuottavuus (engl. productivity) (Walters & Knee 1989, 75), jossa tärkeässä osassa ovat logistiikkaan liittyvät tekijät (Kautto ym 2008, 157).

Porter kutsui toista kilpailustrategiaa differoinniksi, jolla tarkoitettiin erilaistumista muuttamalla tuotteiden ominaisuuksia. Vähittäiskaupassa differointi on vaikeampaa, minkä vuoksi erityisesti kuluttajien mieliin luotu mielikuva yrityksestä korostuu, mitä kutsutaan asemoinniksi (Kotler & Keller 2012, 156). Asemoinnilla tarkoitetaan yrityksen

tietoista pyrkimystä vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee vähittäiskaupan suhteessa kilpailijoihin. Onnistuneen asemoinnin edellytyksenä on asiakkaiden tunteminen sekä segmentointi, jossa asiakkaat jaetaan erilaisten demografisten, sosioekonomisten, elämäntyylien, maantieteellisten tai muiden vastaavien tekijöiden avulla koko markkinoita homogeenisempiin ryhmiin. (Zentes ym. 2011, 187–188.) Vähittäiskaupassa asemointistrategian käsitteen kanssa puhutaan myös asiakkuusstrategioista (Kautto ym. 2008, 157)

Yhteistyöstrategioita ovat kolluusiostrategiat sekä strategiset allianssit (Barney 1997,183). Yhteistyöstrategioita yritys voi toteuttaa yhdessä muiden toimijoiden kuten kilpailijoidensa, tavarantoimittajiensa, korvaavien tuotteiden tarjoajien, potentiaalisten tulokkaiden tai täydentäjiensä kanssa. Kuten arvon tuotantoa koskevassa luvussa tuodaan esiin, yritys voi tehdä yhteistyötä myös asiakkaiden tai laajemmin muiden sidosryhmiensä kanssa, jolloin voidaan puhua arvon yhteisluonnista. Liiketoimintastrategiassa tulisi määritellä mitä tehdään, kuka tekee, kuinka, keneltä ja miksi, jotta voidaan saavuttaa organisaation määrittelemät tavoitteet. (Huff ym 2009, 15.)

## 4.2 Liiketoimintastrategian valinta

Kilpailu vähittäiskaupassa kasvaa, minkä vuoksi tehokkaan strategian valitseminen ja kehittäminen on yhä tärkeämpää (Walters & Knee 1989, 74; Ellis & Calantone 1994, 23). Tätä valintaa kutsutaan strategiseksi valinnaksi. Strategiseen valintaan edetään vision, arvojen, mission ja tavoitteiden määrittelyn sekä yrityksen ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin kautta. Ympäristö- ja yritysanalyysien tarkoituksena on löytää toimialalta sellainen markkinarako, jossa yrityksellä on keskimääräistä parempaa taloudellista tuottoa tuova kilpailuetu kilpailijoihinsa nähden. (Barney & Hesterly 2008, 116.) Yrityksen valinnat yhden toimialan liiketoimintastrategioista käsittävät päätökset seurattavasta kilpailustrategiasta sekä päätökset yhteistyöstrategioiden hyödyntämisestä (Barney 1997, 255).

Kilpailu- ja yhteistyöstrategioiden käsitteet jakautuvat edelleen markkinoinnin kilpailukeinoista johdettuihin strategioihin (Hawes & Crittenden 1984, 280), joista Megicks (2001, 316) käyttää käsitettä toiminnalliset eli funktionaaliset strategiat. Kautto ym (2008, 157) jakavat kilpailu- ja yhteistyöstrategiat logistisiin strategioihin sekä asiakkuusstrategioihin. Tässä tutkimuksessa käytetään eri kilpailustrategioista käsitteitä asemointistrategiat ja tuottavuusstrategiat, koska funktionaalisten strategioiden käsite voi sekaantua Huffin ym. (2009, 16) yrityksen informaatioteknologia-, henkilöstö-, talous-, tuotanto-, tutkimus- ja kehitys- sekä markkinointistrategioihin, ja tuottavuusstrategia kuvaa logistisia strategioita laajemmin järjestelmien, tavarantoimittajien ja logistiikan avulla saavutettavaa kilpailuetua.



Vähittäiskaupan strategia käsittää niin tuottavuuteen kuin asemointiinkin liittyviä tekijöitä ja ne esitellään alla, minkä jälkeen niitä analysoidaan erikseen kilpailu- ja yhteistyöstrategioita koskevissa alaluvuissa. Tuottavuus- ja asemointistrategioita on lukuisia. Tutkimuskenttä käsittää muun muassa McCarthyn (1975) 4P:n, Cowellin siihen tekemän laajennuksen 7P:n, palveluiden 8P:n sekä Lauterbornin 4C:n. Erityisesti vähittäiskaupan omien liiketoimintastrategioiden elementtejä on myös monia. Niitä ovat tutkineet muun muassa Lawrence<sup>7</sup> (ks. Bjerre 2005, 52), Walters ja Knee (1989), Walters ja Hanrahan (2000), McGoldrick (2002), Kautto ja Lindblom (2004), Finne ja Kokkonen (2005), Bjerre (2005), Krafft ja Mantrala (2006), Kautto ym. (2008) sekä Zentes ym. (2011) (taulukko 6).

Taulukko 6 Vähittäiskauppojen strategioiden elementtejä

Lawrence (1983)	Kauppojen ulkoasu, sijainti, tuotteiden esillepano, fyysinen jakelu, hinnoittelu, henkilöstö, promootio, tuotteet ja valikoima
Walters & Knee (1989)	Kauppaformaatti ja -ympäristö, tuote, asiakaspalvelu ja asiakasviestintä
Walters & Hanrahan (2000)	Tuotteet, asiakaspalvelu, kauppaformaatti ja -ympäristö, asiakasviestintä, henkilöstöhallinto, toimitusketjun hallinta ja tiedonhallinta
Kautto & Lindblom (2004)	Kauppapaikkaverkosto, hinnoittelu, henkilöstö, tavararyhmät, palveluiden ja alakonseptien strategiat, markkinointi ja laatu
Finne & Kokkonen (2005)	Kauppapaikka ja sijainti, hinnoittelu, henkilökunta, tuote- ja palvelutarjonta, asiakaspalvelu ja asiakasviestintä
Bjerre (2005)	Sijainti, logistiikka, tavarantoimittajat, arvo, ihmiset, tuotteet, viestintä, järjestelmät
Krafft & Mantrala (2006)	Jakelu, hinnoittelu, ihmiset, promootio, tuote ja viestintä
Kautto ym. (2008)	Hinnoittelu-, tavararyhmä-, palvelu-, asiakasviestintä- ja kanta-asiakasstrategiat
Zentes ym. (2011)	Kaupan sijainti, hinnoittelu, myymälämarkkinointi, tuote- ja kategoriahallinta, asiakassuhdehallinta

Lawrence (1983) esitteli yhden ensimmäisistä vähittäiskaupoille kohdistetuista liiketoimintastrategioiden malleista, joka sisälsi kauppojen ulkoasun ja sijainnin, fyysisen jakelun, hinnoittelun, henkilöstön, tuotteet ja valikoiman sekä niiden esillepanon, menekinedistämisen ja tuottavuuden (Bjerre 2005, 52). Vähittäiskaupassa tuottavuus liittyy arvoketjun ja toimitusketjun tehokkaaseen hyödyntämiseen (Bjerre 2005, 52; Kautto ym. 2008, 119). Walters ja Knee (1989) puolestaan jakoivat kauppojen strategiat kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategioihin, tuotestrategiaan, asiakaspalvelustrategiaan ja asiakasviestintästrategiaan. Walters ja Hanrahan (2000) lisäsivät aiempiin henkilöstöstrategian, toimitusketjun hallinnan sekä tiedonhallinnan.

<sup>7</sup> Alkuperäinen lähde: Lawrence, Albert (1983) *The management of trade marketing*. Gower, Aldershot.

Kautto ja Lindblom (2004) eivät käsitelleet kauppaformaattia tai myymäläympäristöä, vaan kauppapaikkaverkostoa. Lisäksi heidän strategiaelementteihinsä kuuluivat markkinointi ja laatu. Kaupan perustoiminnan laatutekijöihin kuuluvat tuotteiden hyvä saatavuus, hyllyjen ja käytävien siisteys, hintamerkintöjen oikeellisuus sekä tuotteiden tuoreus (Kautto & Lindblom 2004, 80). Tuotteisiin liittyvät tekijät, kuten saatavuus ja tuoreus, kuuluvat tuotestrategioihin (Zentes ym. 2011, 227), hyllyjen ja käytävien siisteys puolestaan myymäläympäristöön, hintamerkintöjen oikeellisuus hinnoittelustrategiaan ja palvelun laatu kuuluu palvelustrategiaan sekä osaltaan myös henkilöstöstrategiaan.

Bjerre (2005) käsitteli omissa strategiaelementeissään sijaintia, logistiikkaa, tavarantoimittajia, arvoa, ihmisiä, tuotteita, viestintää sekä järjestelmiä. Logistiikka ja tavarantoimittajat kuuluvat jo aiemmin mainittuun toimitusketjun hallintaan. Sijaintia, arvoa ja henkilöstöä eivät Walters ja Knee (1989) käsitelleet. Kautto ym. (2008, 119) käsitelivät asiakkuusstrategioissaan tavararyhmästrategioita, palvelustrategioita, markkinointiviestintästrategioita, hinnoittelustrategioita sekä kanta-asiakasstrategioita. He lisäsivät aiempiin teksteihin uutena strategiaelementtinä mukaan myös kanta-asiakasstrategiat. Vähittäiskaupan differointielementteihin voidaan katsoa kuuluvaksi myös lisäarvopalvelut (Finne & Kokkonen 2005, 96), myymälämarkkinointi sekä asiakassuhdehallinta (Zentes ym. 2011, 4). Walters ja Knee (1989) puhuvat viestinnästä nimenomaisesti asiakasviestintästrategioina. Kautto ym. (2008, 119) käsittelevät tuotestrategioita tuoteryhmästrategioina ja asiakasviestintästrategioita markkinointiviestintästrategioina.

Myymäläympäristön voidaan ajatella sisältävän Lawrencen (1983) esiintuomat sijainnin sekä kauppojen ulkoasun. Walters ja Hanrahan (2000) yhdistivät myymäläympäristöön kauppaformaatin ja sisällyttivät fyysisen jakelun laajempaan kokonaisuuteen, toimitusketjun hallintaan. Henkilöstön merkitys asiakaspalvelussa on olennainen, ja kuuluu olennaisena osana asiakaspalvelustrategiaan (Kautto & Lindblom 2004, 79; Finne & Kokkonen 2005, 111). Lisäksi kanta-asiakasohjelmat ovat keskeinen kanava asiakasviestinnässä (Kautto & Lindblom 2004, 78; Finne & Kokkonen 2005, 108). Aiemmin esiin tuodut menekinedistäminen sekä asiakasviestintä voidaan yhdistää markkinointi- ja asiakasviestintästrategiaksi. Myös lisäarvopalvelut voidaan katsoa kuuluvaksi palvelustrategioihin (Finne & Kokkonen 2005, 96).

Bjerre (2005, 52–53) tarkoittaa arvolla hinnan ja arvon välistä suhdetta, eli arvo voidaan sisällyttää hinnoittelustrategiaan. Tuotestrategiaan voidaan katsoa kuuluvan tavara- tai tuoteryhmät (Kautto ym. 2008 121; Zentes ym. 2011, 227). Joidenkin elementtien voidaan katsoa olevan kaikkein keskeisimpiä strategiaelementtejä. Näitä ovat Waltersin ja Kneen (1989,78) mukaan tuote-, myymäläympäristö-, asiakaspalvelu- ja asiakasviestintästrategiat.

Yllä mainitut liiketoimintastrategioiden elementit voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaisesti, onko niiden tarkoituksena parantaa vähittäiskaupan suhteellista kustannusarvoa tai tuottavuutta (engl. productivity) vai onko niiden tarkoituksena asemoida

yritys markkinoinnin avulla suhteessa kilpailijoihin (Walters & Knee 1989, 75–79). Tämä vastaa likipitään Porterin geneeristen kilpailustrategioiden mallia; siinä, missä Porter käsittelee kustannusjohtajuutta käsittelevät Walters ja Knee tuottavuutta. Eroa on kuitenkin siinä, että toimialan taloustieteessä kustannusjohtajuus mahdollistaa hintajohtajuuden ja on vastakohta differoinnille (Porter 1985, 32–33). Hintajohtajuuden voidaan kuitenkin ajatella olevan yksi differoinnin muoto (Mintzberg 2003, 120). Tällöin vähittäiskauppa differoituu kilpailijoista asemoimalla itsensä hintajohtajaksi eli pyrkii olemaan toimialansa ja alueensa edullisin ostospaikka (McGoldrick 2002, 143). Kustannusjohtajuus antaa mahdollisuuden kilpailuetuun myös paremman tuottavuuden kautta (Walters & Knee 1989, 76–77). Päivittäistavarakaupassa kustannusjohtajuus ei nykyisessä markkinatilanteessa ole valinta, vaan se on aina otettava huomioon (Bjerre 2005, 54).

Tuottavuutta kehittäviä liiketoimintastrategian elementtejä ovat järjestelmät sekä toimitusketjun hallinta, joka sisältää logistiikan ja tavarantoimittajat (Bjerre 2005, 54).

Differointi- ja asemointistrategioihin voidaan yllä olevan analyysin pohjalta katsoa kuuluvaksi kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategia, tuote- ja tuoteryhmästrategia, palvelustrategiat, henkilöstöstrategia, viestintästrategia sekä hinnoittelustrategia. Toiminnot, joissa strategiset elementit menevät päällekkäin, tarjoavat erityisesti mahdollisuuksia kilpailuedun luomiseen (Walters & Knee 1989, 81).

## **4.3 Kilpailustrategiat**

### ***4.3.1 Kustannusjohtajuus ja tuottavuus***

Asiakasarvoa ja asiakaslupausta koskevassa luvussa tuotiin esiin, että vähittäiskaupassa yritys voi tuottaa taloudellista, funktionaalista, emotionaalista ja symbolista arvoa. Taloudellisen arvon tarjoamiseen pyrkivän yrityksen on keskityttävä kustannusjohtajuuteen eli tuottavuuden parantamiseen. Kustannusjohtajuutta tavoitteleva yritys pyrkii saavuttamaan kustannusetua ja sitä kautta kilpailuetua pienentämällä kulujaan kilpailijoihin alemmaksi ja pitämään ne alempina (Barney & Hesterly 2008, 116). Tämä on kuitenkin tehtävä tarjoamalla asiakkaille kilpailijoita vastaava tuote. Tätä strategiaa voidaan käyttää vain tietyille markkinasegmenteille. (Day & Wensley 1988, 3.)

Tuottavuuteen pyrkivät strategiat ovat toimialariippuvaisia, joten yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole omia tuottavuuteen pyrkiviä strategioitaan. Teollisuudessa toimivan yhteiskunnallisen yrityksen tuottavuusstrategiat ovat erilaiset kuin vähittäiskaupan tai palvelualan toimialoilla. Yhteiskunnallisilla yrityksillä voi kuitenkin olla kustannusjohtajuuteen ja tuottavuuteen liittyvä kilpailuetu sitä kautta, että sen toiminta voi pohjautua esi-

merkiksi vapaaehtoistyöntekijöihin, joille ei makseta palkkaa tai se voi työllistää vajaakuntoisia, joiden työllistämiseen se saa valtiolta tai kunnalta tukea. Tällöin yhteiskunnallisella yrityksellä voi olla kustannusetu kilpailijoihin nähden.

Kustannussäästöt ja tuottavuuden parantaminen tehdään arvo- ja toimitusketjuissa. Toimitusketjun johtamisessa keskiöön nousee tehokas ostotoiminta ja kokonaisvaltaisesti hoidettu logistiikka koko arvoketjun matkalta. (Kautto ym 2008, 156.) Tärkeässä roolissa ostotoiminnan ja logistiikan lisäksi ovat tavarantoimittajasuhteet sekä edellisten hallintaan käytetyt järjestelmät (Bjerre 2005, 52). Tuottavuusvetoinen (engl. productivity-led) kilpailuetu yleensä edellyttää edellisten lisäksi jatkuvaa investointia ja taloudellista pääomaa sekä työntekijöiden tiukkaa valvontaa. Vähittäiskaupassa se edellyttää edellisten lisäksi myyninedistämisaamasta. Tuottavuutta on mahdollista parantaa kaikkien toimintojen kustannusten tehokkaalla hallinnalla. (Walters & Knee 1989, 79.)

Tavarantoimittajat ovat osa toimitusketjua. Se, millaiset suhteet tavarantoimittajiin on luotu, määrittää paljon sitä, millaisia sopimuksia, ehtoja, toimitusmääriä ja toimitusaikoja noudatetaan. Suhteet voivat vaihdella yhteistyöpohjaisista yritysten asettamiseen vastakkain. (Bjerre 2005, 60.) Kustannusjohtajuus voi vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen paremman varastohallinnan myötä (Walters & Hanrahan 2000, 324–325). Toimitusketju keskittyy tavaroiden siirtämiseen tavarantoimittajilta kauppoihin ja käsittää jakelun sekä kuljettamisen. Vähittäiskaupan toimitusketju sisältää merkittäviä mahdollisuuksia häviön vähentämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. (Bjerre 2005, 61.)

Toimitusketjun hallinnassa tärkeä valinta on sopivan toimituskanavan valinta. Toimitusten hallinnan epäonnistuminen voi johtaa tuotepuutteisiin, ylivarastointiin tai hävikkiin. Toimitusketjun jäsenten osaoptimointi, jossa jokainen jäsen pyrkii optimoimaan vain oman toimintansa, johtaa kilpailuhaittaan. Tämän vuoksi yhteistyö toimitusketjussa on tärkeää. (Finne & Kokkonen 2005, 268–283.) Jakelujärjestelmät tulee suunnitella niin, että ne tarjoavat asiakkaille merkittäviä hyötyjä, kuten parempaa tuotteiden saatavuutta ja laatua. Tämä tehdään toimimalla optimaalisella tehokkuuden tasolla. Hyvät toimittaja-vähittäiskauppasuhteet ja toimiva toimitusketjun hallinta ovat tärkeitä, kaupat on suunniteltava optimaalisesti ja suurtuotannon etuja tulee hyödyntää. (Walters & Knee 1989, 79.)

Taitavaa logistiikkaa voidaan pitää yrityksen ydinsaamisena. Varastoinnin ja jakelujärjestelmien avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, jos toimitusketjua hallinnoidaan oikein. Logistiikan kilpailukeinoiksi voidaan luetella varastointitilat, tavaravarasto, kuljetustoiminnot sekä kierrättäminen ja uudelleenkäyttö. Varastointitiloilla tarkoitetaan varastointiin käytettäviä varastohuoneita myymälässä, varastorakennuksissa tai jakelukeskuksissa. Tavaravaraston kilpailuetu syntyy onnistuneesta tuotevaraston kierrosta. Kuljetuksella tarkoitetaan tuotteiden kuljetusta eri välinein tehtaalta varastoihin tai jakelukeskuksiin ja näistä edelleen vähittäismyymälöihin. (Zentes, Morschett & Schramm-Klein 2007, 277–278.)

Järjestelmät, erityisesti tietojärjestelmät, tarjoavat mekanismeja erilaisten virtojen ja operaatioiden kontrolloimiseksi. Järjestelmistä saatava informaatio voi tarjota kilpailuetua, mikäli informaatioon reagoidaan ajoissa. Järjestelmät sisältävät informaatiota ja hallintamekanismeja johdolle. Erilaiset vähittäiskaupan järjestelmät vaikuttavat kustannusjohtajuus- ja tuottavuusstrategiaan oston, markkinoinnin, myynninedistämisen, kouluttamisen ja eri toimintojen kautta. (Bjerre 2005, 59.) Hyödyntämällä informaatioteknologiaa toimintojen ja budjettien hallinnassa voidaan maksimoida taloudellinen vaikutus (Walters & Knee 1989, 79).

Järjestelmiä, logistiikkaa ja toimitusketjua kutsutaan myös nopean vasteen (engl. quick response) toiminnoiksi. (Bjerre 2005, 61.) Nopean vasteen toiminnoissa keskeiseksi tekijäksi nousee tietojärjestelmien hyödyntäminen prosessien uudistamisessa ja yhteisten käytäntöjen luomisessa. Tavoitteena on tarkempi kysynnän ennustaminen sekä seuranta ja tuotepuutteiden sekä vanhentumisen kustannusten pienentäminen. (Finne & Kokkonen 2005, 143.)

#### **4.3.2 Asemointistrategiat**

Kuluttajat eivät enää niinkään halua vähittäiskaupassa tuotteita vain edullisesti, vaan he haluavat myös laatua, helppoutta, palvelua, ainutlaatuisuutta ja muita tekijöitä. Tämän vuoksi yritysten asemoinnilla on suuri merkitys. (Walters & Knee 1989, 75; Morschett, Swoboda & Schramm-Klein 2006, 277.) Vähittäiskaupassa tuotteet ovat usein hyvin samanlaisia ja yleensä lähes kaikkien kauppojen saatavilla, jolloin tuotteiden kautta erilaisuus on vaikeaa (Rintamäki ym. 2007, 622). Myös tämän vuoksi erilaistuminen asemoinnin kautta korostuu.

Strategista valintaa koskevassa alaluvussa esiteltiin eri markkinoinnin kilpailukeinoista johdetut differointi- ja asemointistrategiat eli asiakkuusstrategiat. Siinä yhteydessä tehdyn analyysin ja synteessin perusteella vähittäiskaupan asemointistrategioiksi voitiin muodostaa kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategia, tuote- ja tuoteryhmästrategia, palvelustrategia, henkilöstöstrategia, viestintästrategia sekä arvo- ja hinnoittelustrategia. Nämä ovat lähellä markkinointimixiä eli markkinoinnin kilpailukeinojen käsitettä. (Megicks 2007, 485.) Funktionaaliset strategiat on tuotu esiin liiketoimintastrategioiden lähikäsitteissä, koska se auttaa ymmärtämään yritysten eri strategioiden kokonaisuutta ja funktionaaliset strategiat ovat liiketoimintastrategioille alisteisia. Funktionaaliset strategiat ovat kuitenkin strategioita, joiden kautta liiketoimintastrategioiden avulla tavoiteltava asiakasarvo toteutetaan, joten ne esitellään lyhyesti alla.

Kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategiassa määritellään strategian tavoitteet, asiakassegmenttikohtaiset ostoskäyntityypit sekä asiakkaiden odotukset, formaattityypit ja kaupapaikat, tuotteiden ja tuotekategorioiden formaattityyppien mukaiset profiilit,

formaattityyppien mukaiset asiakaspalveluprofiilit sekä kaupan ilmapiiri. Kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategian tavoitteiden rakentamisessa keskeistä on ymmärtää ostosten tekoa koskevat odotukset. Tavoitteita on kahdenlaisia. Ensimmäisessä varmistetaan, että asiakkaiden ostokäyttäytymisodotuksiin vastataan myymäläympäristöllä, joka tukee asiakkaiden tuote-, asiakaspalvelu- ja ilmapiiriodotuksia. Toinen tavoite koskee yrityksen tavoittelemaa kauppaformaatin ja myymäläympäristön sijoitetun pääoman tuottoa. (Walters & Hanrahan 2000, 229–230.)

Asiakassegmenttikohtaiset ostoskäyntityypit ja asiakkaiden odotukset ovat avaintekijöitä päätettäessä kauppaformaattista ja myymäläympäristöstä. Ostoskäyntityyppinä voidaan erottaa ainakin kohdeostaminen, suunnitellut säännölliset ostot, suunnitellut vertailukäynnit, suunnitellut katselukäynnit, impulssiostaminen sekä puuteostaminen. (Walters & Hanrahan 2000, 230–232.) Edellisiin voidaan lisätä myös nopeaa asiointia arvostava ostaminen sekä tapaostaminen eli rutiiniostaminen (Finne & Kokkonen 2005, 88). Yhteiskunnallisten yritysten asiakkaiden odotukset voivat poiketa perinteisen yrityksen asiakkaiden odotuksista ja tämä on otettava huomioon kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategian suunnittelussa.

Tuote- ja tuoteryhmästrategiat ovat osa tavararyhmähallintaa, joka lähtee ketjukonseptin strategisesta määrittelystä ja jatkuu tavararyhmälajitelman sekä tavararyhmien roolien määrittelyllä ja resurssien jakamisella tavararyhmille. Tämän jälkeen valitaan varsinaiset tavararyhmästrategiat. Tavararyhmästrategioiden valintojen jälkeen valitaan tavararyhmätaktikat ja suunnitellaan logistiset prosessit (Kautto & Lindblom 2004, 97). Vähittäiskaupan kaikkien tuotteiden tarjontaa kutsutaan tuotemixiksi tai tuotevalikoimaksi. Tuotteet järjestetään ryhmiin, joita kutsutaan tuotekategorioiksi. (Zentes ym. 2011, 227). Tuotekategorioiden määrittämistä taas kutsutaan lajitelmahallinnaksi (Finne & Kokkonen 2005, 104).

Tuote- ja kategoriahallinta tarkoittaa strategisella tasolla oikeiden tuotteiden valitsemista, ja operationaalisella tasolla se tarkoittaa tuotteiden saataville asettamista silloin, kun asiakas haluaa niitä ostaa. Tuotteiden valintaprosessi käsittää päätökset tuotevalikoiman leveydestä ja syvyydestä, laatutasosta sekä brändiportfolioista. Tuotekategorioiden kokonaisuutta kutsutaan tuotelajitelmaksi tai tuotekokonaisuuden leveydeksi, kun taas lajitelman sisällä olevia tuotevariaatioita kutsutaan tuotevalikoimaksi tai kategorian syvyydeksi. Vähittäiskaupalla on näin valittavanaan periaatteessa neljä eri strategiaa: laaja tuotelajitelma ja laaja tuotevalikoima, laaja tuotelajitelma ja suppea tuotevalikoima, suppea tuotelajitelma ja laaja tuotevalikoima sekä suppea tuotelajitelma ja suppea tuotevalikoima. Käytännössä lajitelmien ja valikoimien laajuutta voidaan vaihdella tuoteryhmätasolla. (Zentes ym. 2011, 227–229.)

Valikoimahallinta tarkoittaa tiettyyn tuoteryhmään sisältyvien tuotteiden hallintaa. Valikoimahallinta voi olla kallista, ja sen kustannuksia voi olla vaikea määrittellä. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa voi aiheuttaa suuria kustannuksia erityisesti silloin, kun

toimittajia on paljon. Edullisempaa valikoimahallinta on silloin, kun tavarantoimittajia on vähän ja näiltä ostettava valikoima on suppea, koska valikoimaohjauksen ja hankinnan kustannukset ovat pienemmät. (Finne & Kokkonen 2005, 104–105.)

Tavararyhmähallinnan kaikissa vaiheissa on hyödynnettävä kaikkea mahdollista informaatiota ja tutkimustietoa asiakkaiden tarpeista, haluista ja toiveista. (Kautto & Lindblom 2004, 97.) Asiakkaiden odotukset ovat keskeisiä tuotestrategiapäätöksissä. Mitä tarkemmin asiakkaiden odotukset tunnetaan, sitä varmemmin tuotetavoitteet saavutetaan. Odotukset riippuvat ostoskäynnin tavoitteesta, joten myös nämä on tunnettava tarkoin. Edellisistä seuraa, että yrityksen on tunnettava asiakkaittensa ostokäyttäytyminen sekä tuotemieltymykset ja niiden muutokset ennen kuin strategisia päätöksiä voidaan tehdä. (Walters & Hanrahan 2000, 160.)

Monelle vähittäiskaupalle asiakaspalvelusta on tullut pääasiallinen asemoitumiskeino kilpailijoihin nähden (Walters & Hanrahan 2000, 197). Yksinkertaistettuna palvelustrategia tarkoittaa asiakkaiden palvelemista tietyn tai tiettyjen tavararyhmien myynnin apuna (Kautto & Lindblom 2004, 77). Palvelustrategiat perustuvat yrityksen asiakaspauksiin, lisäarvon ja mielenkiinnon tuottamisen tavoitteisiin sekä asiakkaiden tarveongelmien ratkaisemispyrkimyksiin. Palvelustrategioiden tarkoituksena on helpottaa asiakkaiden ostopäätösten syntymistä sekä vahvistaa luottamusta yritykseen. Mikäli yrityksen tavoitteena on toimia hintajohtajana, voi palvelustrategian puuttumisenkin olla strateginen linjaus. (Kautto ym. 2008, 126.)

Palvelustrategiaa varten on selvitettävä asiakkaiden kriittiset palveluodotukset ja -tarpeet. Nämä odotukset ja tarpeet ovat aika- paikka- ja tilannesidonnaisia, sillä viikolla arkiasioinnin palveluodotukset ja -tarpeet voivat olla hyvin erilaisia kuin viikonloppuna. (Kuusela & Neilimo 2010, 47.) Palvelustrategioiden kohdalla on tärkeää muistaa myös mahdollisten lisäarvoa tuottavien alakonseptien strategiat. Alakonseptit ovat tuotteiden, toimintatapojen, kalusteiden ja myymäläratkaisun osalta tarkasti määritelty kokonaisuus, joka tukee ja täydentää pääkonseptia. (Kautto & Lindblom 2004, 77–79.)

Asiakaspalvelustrategian on sovittava yhteen asiakkaiden odotusten sekä muiden strategiaelementtien kanssa. Mikäli asiakkaiden palveluodotukset eivät vastaa heidän kokeamaansa palvelun tasoa, voidaan ongelma usein johtaa ristiriitoihin palvelun toimitusjärjestelmässä. Palvelun toimitusjärjestelmällä tarkoitetaan resurssien hallintaa ja järjestämistä asiakasarvoa tuottaviksi aktiviteeteiksi. Siihen kuuluvat ihmiset, palvelun toimittamiseen käytettävät tilat ja palvelun tehokkuusstandardit, joita tarvitaan positiivisen palvelun toimittamiseksi. Asiakasodotusten ja -kokemusten väliset ristiriidat voivat johtua asiakasodotusten ja hallinnon näkemysten välisestä ristiriidasta, hallinnon näkemysten ja palvelustandardien välisestä ristiriidasta, palvelustandardien ja palvelun toimittamisen välisestä ristiriidasta tai palvelun toimittamisen ja ulkoisen asiakasviestinnän välisestä ristiriidasta. Jotta palvelun toimittaminen olisi tehokasta, sen tulisi perustua palveluetiik-

kaan tai asiakaspalvelukulttuuriin. Palvelukulttuurilla tarkoitetaan yrityksen sisällä vallitsevia koko yrityksen kattavia asiakaspalvelua koskevia asenteita tai lähestymistapoja. (Walters & Hanrahan 2000, 197–199.)

Työntekijät tekevät asiakaspalvelun. Tämän vuoksi henkilöstöstrategia voi olla kilpailuedun lähteenä, ja työ- ja asiakastyytyväisyyden välillä onkin usein vahva korrelaatio (Finne & Kokkonen 2005, 111). Asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ratkaiseminen vaatii henkilökunnalta monenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Mitä monimutkaisemmista tuotteista ja palveluista on kyse, sitä enemmän korkeatasoista osaamista ja opastusta vaaditaan. (Kautto & Lindblom 2004, 79.) Onnistunut rekrytointi on tärkeää osaavimpien ja pysyvimpien työntekijöiden saamiseksi. Erityisesti työnantajaan kohdistettu arvostus on tärkeää, sillä parhaat yritykset ovat haluttuja työnantajia. Tämän vuoksi henkilöstö ja siihen liittyvät strategiat voivat olla merkittävä kilpailuedun lähde. (Finne & Kokkonen 2005, 110–111). Kaupan henkilöstön ammattitaitoa voidaan parantaa jo valmiiksi ammattitaitoista työväkeä palkkaamalla sekä työntekijöitä kouluttamalla (Bjerre 2005, 67).

Työtyytyväisyyteen kannattaa panostaa, sillä korkean työtyytyväisyyden yrityksissä henkilöstön vaihtuvuus on pienempi ja siten säästetään perehdytys- ja koulutuskustannuksissa. Yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden merkitys kaupan johtamisessa voi olla suuri. Kun henkilöstölle annetaan valtaa hoitaa tehtäviään vapaasti, voi yritys menestyä paremmin. (Finne & Kokkonen 2005, 114.) Erilaisissa ketjukonsepteissa palvelutason määrä on erilainen. Alennushintamyymälöissä palvelu on lähinnä rahastusta (Kautto ym. 2008, 126). Myös ostoskäyntityyppi vaikuttaa, sillä esimerkiksi rutiiniostamisessa, kuten usein päivittäistavaroiden kohdalla, ainoa tarvittava palvelu on rahastus. Yhteiskunnallisen yrityksen on panostettava resurssien hankkimiseen, koska sillä ei joko voiton tavoittelemattomuuden tai voittojen yhteiskunnallisen sijoittamisen vuoksi ole välttämättä kaupallisia kilpailijoitaan vastaavia rahavarantoja resurssien hankkimiseksi. Tämä koskee muun muassa henkilöstöä, jota on motivoitava muilla keinoin kuin rahallisesti.

Vähittäiskaupan viestintästrategia käsittää suoraan asiakkaisiin kohdistetun asiakasviestintästrategian sekä yleisemmän markkinointiviestintästrategian. Muun muassa Walters ja Knee (1989, 75), Walters ja Hanrahan (2000, 260), Finne ja Kokkonen (2005, 108) ja Bjerre (2005, 67) pitävät henkilökohtaista asiakasviestintää tärkeänä osana vähittäiskaupan kilpailustrategiaa ja kilpailukeinoja, ja kanta-asiakasjärjestelmät ovat muodostuneet keskeiseksi asiakasviestinnän välineeksi (Walters & Hanrahan 2000, 274; Finne & Kokkonen 2005, 108). Markkinointiviestintään puolestaan kuuluvat brändimainonta, tapahtumat ja promootiot, tarjous- ja mainoskampanjat sekä myymälämarkkinointi (Kautto ym. 2008, 127–128). Lisäksi vähittäiskaupan markkinointiviestintästrategiaan voidaan liittää myös PR- ja suhdetoiminta (Walters & Hanrahan 2000, 281) sekä sponsorointi ja lahjoitukset (Kautto ym. 2008, 129), jotka kuuluvat integroituun markkinointiviestintään (Kotler & Keller 2012, 255).



Asiakasviestintä on osa kaupan strategiaa ainakin kolmesta syystä. Se on hyvin olennainen komponentti strategisen asemoinnin luomisessa asiakkaiden mieliin. Sillä on myös suuri rooli asiakkaille tiedottamisessa, ja se houkuttelee asiakkaita luomaan tai muuttamaan asenteitaan. Lisäksi se vaikuttaa siihen, mitä ja ketä asiakkaat suosivat ostoksia tehdessään. Tätä kautta viestintä vaikuttaa myös kulutuskäyttäytymiseen. Kolmas syy on se, että onnistunut asiakasviestintä pidentää asiakkaiden ja kaupan välisiä asiakassuhteita. Asiakasviestintästrategiassa on tärkeää ensin luoda asiakasprofiilit asiakastyyppien, elämäntyylien ja ostostyylien, asiakkaiden kvalifioinnin sekä ostosten teon tavoitteiden pohjalta. Asiakkaiden kvalifioinnilla tarkoitetaan asiakkaiden mielenkiinnon herättämistä, tiedon lisäämistä yrityksen hyödykkeitä koskien, luottamuksen kasvattamista yritykseen ja sen hyödykkeisiin sekä ostovalmiuden luomista. Tämän jälkeen differoidaan ja asemoidaan yritys markkinoilla yrityksen suhteellisen resurssiedun avulla, suunnitellaan luovat ja mediastrategiat ja suunnitellaan henkilökohtainen viestintä sekä yleinen viestintä. (Walters & Hanrahan 2000, 260, 266.)

Markkinointiviestintästrategian tulisi vastata neljään kysymykseen. Ensimmäinen kysymys koskee sitä, minkälaista koko vähittäiskaupparyityksen ja mahdollisesti sen eri ketjujen vahvuuksia ja asiakaslupauksia korostavaa brändimainontaa tehdään. Toinen kysymys koskee sitä, millaisia suuria promootioita järjestetään ja toteutetaan. Tähän kuuluvat erilaiset tapahtumat, kilpailut, tuote-esittelyt ja runsas tuotetarjonta. Kolmas kysymys koskee sitä, millaisia tarjous- ja mainoskampanjoita tehdään. Tämä tarkoittaa tavantomaista kaupan arjen markkinointitoimintaa, joita tehdään viikoittain tai useampia kertoja viikossa. Neljäs kysymys koskee myymälämarkkinointia. Tämä on tärkeä päätösalue, sillä merkittävä osa ostopäätöksistä tehdään myymälässä saatujen virikkeiden ja impulsien avustamina. (Kautto ym. 2008, 127–129.) Vähittäiskaupan viestinnän painopiste onkin siirtymässä kohti myymälämarkkinointia, sillä jopa 75 prosenttia ostopäätöksistä tehdään myymälässä (Finne & Kokkonen 2005, 109–110).

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoite vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategiaan. Yhteiskunnallinen tavoite ja voittovarojen ohjaaminen yhteiskunnallisten ongelmien lieventämiseen on keskeinen erilaistava tekijä strategioita rakennettaessa, sillä yhteiskunnallinen tarkoitus ja voittojen ohjaaminen yhteiskunnalliseen hyvään luo arvoa ja toimii erilaistavana myyntitarjouksena (Trout & Hafrén 2003, 117–118). Mikäli yhteiskunnallisen yrityksen tuote tai palvelu on itsessään jonkun yhteiskunnallisen tarkoituksen toteuttamista, sillä on erilaistava kilpailuetu yhteiskunnallisen arvonluonnin kautta. Yhteiskunnallinen tavoite itsessään toimii vahvana asiakaslupauksena, jolloin yrityksen on panostettava viestintään välittääkseen yhteiskunnallisen asiakaslupauksensa kuluttajille. Yhteiskunnallisen yrityksen on viestittävä sidosryhmilleen yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisesta, mikä korostaa viestintästrategian tärkeyden lisäksi myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamista.

Hinnoittelu on vähittäiskaupassa yksi peruskilpailukeino (Finne & Kokkonen 2005, 119). Hintaa voidaan myös kutsua arvoksi, ja hinnoittelulla voidaan asemoida kauppaa kuluttajille arvon ja laadun keskinäisillä suhteilla (Bjerre 2005, 64). Hinnoittelustrategiaa valitessa lähtökohtana on myymälän kilpailusegmentti, sillä hinnalla on usein suuri merkitys ostopaikkaa valitessa (Kautto ym. 2008, 123). Valittu hinnoittelustrategia tällöin profiloi kauppaa (Kautto & Lindblom 2004, 101), ja hinnoittelua sekä oikean hintatason asettamista voidaan käyttää mielikuvien luomiseen, sillä ihmiset voivat joka tapauksessa muistaa vain rajallisen määrän hintoja (Finne & Kokkonen 2005, 119). Kuluttajat arvioivat yleistä hintatasoa usein tiettyjen tuotteiden ja tuoteryhmien avulla. Näitä ovat muun muassa virvoitusjuomat, teollinen valmisruoka, pyykinpesuaineet sekä napostelutuotteet. (Kautto & Lindblom 2004, 102.)

Yhteiskunnallisen yrityksen ei tarvitse tehdä suuria voittoja vaan sille riittää, että se kattaa toiminnastaan aiheutuvat kulut. Koska sen ei tarvitse tehdä voittoa sen on mahdollista hinnoitella hyödykkeensä voittoa tavoittelevia kilpailijoitaan edullisemmaksi. Tällöin sen tavoitteena voi yhteiskunnallisten tavoitteiden lisäksi olla hintajohtajuus, jolloin se noudattaa hybridistrategiaa.

## 4.4 Yhteistyöstrategiat

### 4.4.1 Arvon yhteistuotanto asiakkaiden kanssa

Kuluttajilla on tänä päivänä valtaa, eivätkä he epäröi käyttää sitä. Kuluttajat ovat tiedostavia, verkottuneita ja valtaistuneita (engl. empowered). He pyrkivät kommunikoimaan yritysten kanssa ja siten ovat osa arvontuotantoprosessia (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6–7.) Vargo ja Lusch (2004, 10–11) tähdentävät, että asiakas on aina mukana yrityksen arvontuotantojärjestelmässä. Kuluttajat tietävät, että heillä on neuvotteluvoimaa, koska he tuntevat yritystoiminnan ja tietävät kuinka siihen voidaan vaikuttaa kuluttajaa hyödyttävällä tavalla (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5).

Arvon yhteistuotannolla tarkoitetaan sitä, että yritys osallistaa sidosryhmiään arvontuotantoon. Arvo on aina käyttäjän määrittämää, ja arvo tuotetaan aina yhteistyössä käyttäjän kanssa. Arvon yhteistuotanto voi synnyttää jaettua luovuutta asiakkaan sekä kenen tahansa arvoverkoston kumppanin kanssa. (Lusch, Vargo & O'Brien. 2007, 8–11.)

Yritysten strategisena tehtävänä on tunnistaa tai kehittää omia ydinkyvykkyksiään ja tunnistaa muita kokonaisuuksia, kuten potentiaalisia asiakkaita, jotka voisivat hyötyä näistä kyvykkyyksistä. Lisäksi niiden tehtävänä on vaalia asiakassuhteita, joissa asiakas on mukana kehittämässä asiakkaiden tarpeita täyttäviä kilpailullisesti vetoavia asiakaslu-

pauksia. Yritysten strategisena tehtävänä on myös arvioida markkinoilta saatavaa palautetta analysoimalla vaihdannasta syntyvää taloudellista tehokkuutta, jotta opitaan parantamaan yrityksen tarjontaa asiakkaille ja jotta parannetaan yrityksen tehokkuutta. (Vargo & Lusch 2004, 5.)

Yritysten ei tarvitse rajoittua omiin sisäisiin kyvykkyyksiinsä, koska ne voivat saada käyttöönsä parempia kyvykkyyksiä hyvin kehittyneen globaalin resurssipohjan avulla (Ramaswamy & Ozcan 2013, 7). Yhteistyöhön pohjautuvat kyvykkyydet ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen hankkiessa tietoa ja ymmärrystä kilpailueduistaan. Osallistamalla asiakkaat ja arverkostoon kumppanit arvonn luontiin yritykset saavat kilpailuetua. Tämän vuoksi yrityksen on siirrettävä painopisteensä arverkostosuhteiden muodostamiseen ja kulutusikätytymisen ymmärtämiseen. (Lusch ym. 2007, 8–11.) Näin arvonn luonti kehittyy resurssien allokoinnista resurssien hyödyntämiseen sisäisesti eri liiketoimintayksiköiden välillä ja ulkoisesti globaalisti arverkostossa (Ramaswamy & Ozcan 2013, 7). Resurssien integrointi arverkostoon jäsenten kanssa on siten ensisijainen funktio yrityksessä (Vargo & Lusch 2006, 52–53).

Sovellettu tieto ja yhteistyö ovat avaintekijöitä yritysten menestyksellisessä kilpailussa. Yrityksen asiakkaat ja partnerit ovat operantteja resursseja. Operantilla resurssilla tarkoitetaan resurssia, joka on aktiivinen toimija eikä toiminnan kohde. Toisin sanoen operantit resurssit ovat resursseja, jotka kykenevät vaikuttamaan muihin resursseihin. Ne ovat yhteistyökumppaneita, jotka luovat arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja on toimiva, aktiivinen sekä dynaaminen eli operantti resurssi, joka kykenee vaikuttamaan muihin resursseihin. (Lusch ym. 2007, 5–8.)

Kilpailuetu syntyy ihmisten tiedoista ja taidoista, yrityksen logistisista kyvyistä, tietokannoista ja muista vahvuuksista, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä ja joilla on asiakkaalle enemmän arvoa (Vargo & Lusch 2004, 9.) Innovaatiota syntyy siitä, kun operantteja resursseja integroidaan eri sidosryhmien välillä. Erityisesti informaatioteknologia on keskeinen resurssi, joka mahdollistaa yhteistyön lisääntymisen ja sen seurauksena innovaatioiden lisääntymisen koko arverkostossa. Informaatioteknologian valta-asema yhdistettynä viestintä- ja laskentakulujen kustannusten alenemiseen tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia parantaa kilpailuetuaan innovatiivisen yhteistyön avulla. (Lusch ym. 2007, 8–11.)

Yrityksen suhteellinen kilpailuetu syntyy siitä, kuinka hyvin sen käyttämät operantit resurssit täyttävät asiakkaiden tarpeet suhteessa siihen, kuinka kilpaileva yritys hyödyntää omia operantteja resurssejaan. Resursseja ovat erityisesti ylivoimaiset kyvykkyydet sekä taidot yhdistellä resursseja innovatiivisesti niin, että yritys voi jatkuvasti sekä omaksum toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukautua niihin. (Lusch ym. 2007, 9.)

Vähittäiskaupat ovat osa arverkostoa, joka käsittää kaikki arvontuotannon osapuolet kuluttajat mukaan luettuna. Vähittäiskaupoilla on erityinen etu siinä, että ne toimivat kuluttajarajapinnassa. Arvonn yhteisluonti tapahtuu luonnollisesti siinä rajapinnassa, jossa

yrietykset ja kuluttajat kohtaavat. Vähittäiskauppaa voidaan parhaiten kuvata palvelua integroivana toimijana. (Lusch ym. 2007, 13.) Vähittäiskaupassa menestyksellä yrityksille on yhteistä asiakkaiden uskollisuus, mikä syntyy erinomaisesta asiakkaiden kokemasta palvelusta. Tämä antaa yritykselle kilpailuedun, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. (Kandampully & Butler 2001, 118.)

Kun arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, on asiakkaan kokema arvo myös suurin (Lusch ym. 2007, 11–12). Yrityksen ja asiakkaan arvon yhteisluonnin avulla on mahdollista luoda ainutlaatuisia kokemuksia, jotka voivat olla kilpailuedun lähteitä. Kokemukset ovat kuitenkin kontekstuaalisia ja riippuvat kuluttajan kokemuksen laadusta ja osallisuuden määrästä. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6–9.) Kuusi tekijää vaikuttaa siihen, miten ja milloin asiakas on aktiivinen osallistuja palvelutarjooman yhteistuotannossa. Asiakas osallistuu todennäköisemmin palvelutarjooman yhteisluontiin silloin, kun hänellä on osaamista ja tietoa. Asiakas on aktiivinen osallistuja yhteistuotannossa myös silloin, kun asiakkaalla on halu voida vaikuttaa palveluprosessiin tai sen tuloksiin. Kolmas tekijä on se, että asiakkaalla on oltava tarvittavaa fyysistä pääomaa kuten työkaluja. Neljäs asiakkaan aktiivisuuden palvelutarjooman yhteistuottamiseksi vaikuttava tekijä on se, että yhteisluontiin liittyy fyysistä, psykologista tai sosiaalista riskinottoa. (Lusch ym. 2007, 12.)

Viides asiakkaan aktiivisuuden vaikuttava tekijä palvelutarjooman yhteistuotannossa tekijä liittyy asiakkaan kokemiin psyykkisiin hyötyihin. Asiakkaat ovat aktiivisia osallistujia palvelutarjooman yhteistuotannossa silloin, kun yhteistuotanto antaa nautintoa tai kokemuksellisia hyötyjä. Kuudes tekijä puolestaan on se, kun yhteistuotannon seurauksena asiakas saa taloudellista hyötyä. Tarjoamalla mahdollisuuksia ja resursseja arvon yhteistuotantoon, jotka ovat yhdenmukaisia asiakkaan toivoman osallistumisen tason kanssa, yritys voi paremman asiakaskokemuksen kautta vahvistaa kilpailuetuaan. Yritykset voivat kilpailla tehokkaammin hyödyntämällä asiakkaiden kanssa yhteistyössä kehitettyjä riskejä pienentäviä hintalupauksia. Arververkoston jäsen, joka on pääasiallinen resurssien yhdistäjä, on paremmassa kilpailuasemassa. Erityisesti nämä hyödyttävät innovatiivisia palvelustrategioita kehittäviä vähittäiskauppoja, koska vähittäiskauppa on yleensä parhaassa asemassa tullakseen pääasialliseksi resurssien yhdistäjäksi. (Lusch ym. 2007, 12–14.)

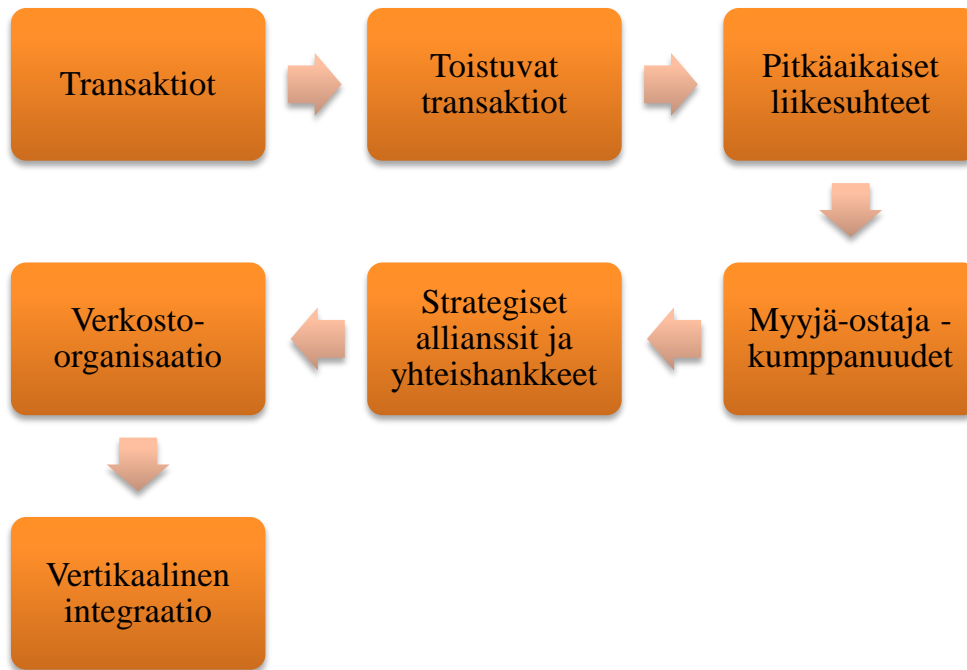
Yhteiskunnallisille yrityksille arvon yhteisluonti on keskeinen osa liiketoimintamallia, mikä tuotiin esiin yhteiskunnallisten yritysten määritelmän ja ominaispiirteiden käsitteilyssä. Arvon yhteisluonti on niille siten myös yksi mahdollinen kilpailuedun lähde, kuten yllä osoitettiin. Sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon sekä lähiyhteisönsä huomioon ottaminen mahdollistaa muun muassa palveluinnovaatioita toimintaympäristön mahdollisuuksien tunnistamisen kautta. Yhteiskunnallisissa yrityksissä, joilla on usein rajallinen määrä resursseja, antaa arvon yhteisluonti koko arververkoston kanssa hyvät mahdollisuudet saada käyttöönsä tiedollisia resursseja sekä synergiaetuja palveluiden tuotannossa.

#### 4.4.2 *Yhteistyö arvoketjussa*

Kilpailustrategioiden lisäksi yrityksellä on valittavanaan myös yhteistyöstrategioita. Yhteistyöstrategioita käytetään silloin, kun yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua kilpailemisen sijaan yhteistyön avulla. Yhteistyöstrategiat voidaan jakaa kolluusiostrategioihin ja strategisiin alliansseihin. Kolluusiostrategioissa toimialan yritykset toimivat niin, että toimialan tuotanto laskee alle kysynnän ja hinnat nousevat mahdollistaen toimialan keskimääräistä taloudellista tuottoa korkeammat tuotot. Kolluusiostrategiat voivat olla avoimia tai hiljaisia. Avoimet kolluusiostrategiat, joissa yritykset tarkoituksellisesti sopivat keskenään tarjottavien tuotteiden määrästä tai niiden hinnoista, ovat laittomia. Hiljaiset kolluusiostrategiat syntyvät, kun yritykset eivät kommunikoi toistensa kanssa suoraan, vaan yritykset lähettävät toisilleen sekä tulkitsevat toistensa lähettämiä signaaleja markkinoilla ja onnistuvat muuttamaan tarjolla olevien tuotteiden määrän ja hinnan suhdetta edukseen (Barney 1997, 255, 270). Kolluusiostrategiota ei niiden eettisen kyseenalaisuuden vuoksi käsitellä tässä tutkimuksessa.

Yrityksillä on myös yhdelle toimialalle sijoittuvia liiketoimintastrategioita laajempia yritysstrategioita, joihin strategiset allianssit liittyvät. Yritysstrategioita ovat vertikaaliset integraatiostrategiat, diversifikaatiostrategiat, fuusio- ja yritysostostrategiat sekä globaalit strategiat. (Barney 1997, 316–317.) Näistä vain strategisia alliansseja käsitellään tässä tutkimuksessa, sillä niitä voidaan toteuttaa myös liiketoimintastrategioiden tasolla.

Yhteistyöstrategioilla on yhteiskunnallisille yrityksille erityinen merkitys, sillä niiden liiketoimintamalli perustuu pitkälti yhteistyöhön, johon kuuluvat työntekijät, asiakkaat, lähiyhteisö sekä laajemmin kaikki sidosryhmät (Thompson & Doherty 2006, 362; Kotiranta & Widgrén 2015, 6). Yhteistyön avulla ne voivat saada käyttöönsä resursseja, joita ne eivät muutoin voisi hyödyntää (Bull & Crompton 2006, 53). Myös vähittäiskaupassa erilaiset yhteistyön muodot ovat tärkeitä strategisia valintoja (Kautto & Lindblom 2004, 123). Erilaiset yhteistyösuhteet voidaan jakaa suhdetypologioihin vaihdannan jatkumolle kuviossa 15 esitetyllä tavalla.



Kuvio 15 Vaihdannan jatkumo (Webster 1992, 5)

Jatkumo alkaa pelkistä transaktioista täysin integroituneisiin hierarkkisiin yrityksiin (Webster 1992, 5). Valmistajan ja kaupan välinen suhde voi sijaita missä tahansa näistä seitsemästä kohdasta (Kautto & Lindblom 2004, 122). Transaktiot ja toistuvat transaktiot tarkoittavat suhdetta, jossa kauppa ostaa tuotteita valmistajalta, tukkukaupalta tai vastaavalta yritykseltä ilman erityisiä sopimuksia. Transaktiot, toistuvat transaktiot ja pitkäaikaiset liikesuhteet ovat asettaneet ostajan ja myyjän vastakkain, koska näissä kaikissa tavoitteena on ollut kontrolloida markkinoita omaksi edukseen. Ostajan ja myyjän välisissä kumppanuuksissa taas lähestytään täydellistä riippuvuutta kumppanista ja luottamus korvaa vastakkainasettelun oletukset. Ostajan ja myyjän välisissä kumppanuuksissa hinnat sovitaan neuvottelemalla eikä markkinoiden dynamiikan seurauksena. (Webster 1992, 5.) Kumppanuuksia käytetään keinona hallita valmistajan ja kaupan välisiä suhteita (Kautto & Lindblom 2004, 122).

Strategisissa alliansseissa tavarantoimittajan ja kaupan välinen kumppanuus syvenee (Webster 1992, 8). Strategiset allianssit syntyvät, kun useampi yritys tekee yhteistyötä vaikuttamatta toimialan tuotantomääriin (Barney 1997, 255). Strateginen allianssi syntyy, kun kaksi tai useampi itsenäinen organisaatio tekee yhteistyötä tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi, valmistamiseksi tai myymiseksi (Barney & Hesterly 2008, 278). Strategisessa allianssissa allianssin kumppanit tavoittelevat yhteistä pitkäaikaista strategista tavoitetta (Webster 1992, 8). Strategisia alliansseja on kolmea tyyppiä: pääomaton allianssi, pääomallinen allianssi sekä yhteishankkeet. Pääomattomassa allianssissa (nonequity alliance) yhteistyötä tehdään sopimusperusteisesti ilman kummankaan yrityksen omistus-

osuutta toisesta yrityksestä. Pääoma-allianssissa yhteistyösopimuksia täydennetään pääomainvestoinnilla yrityksestä toiseen tai molemmista yrityksistä toisiinsa. Yhteishankkeella (joint venture) tarkoitetaan sitä, että yhteistyössä olevat yritykset perustavat oman itsenäisen yrityksen, johon kumpikin investoi. Yhteisyrityksen aikaansaamien taloudellisten tuottojen avulla kompensoidaan yhteistyökumppaneiden investointeja. (Barney & Hesterly 2008, 278.) Esimerkkejä strategisista alliansseista ovat yhteishankkeet, lisensiointisopimukset ja jakelusopimukset (Barney 1997, 255).

Yritysten välisiä synergioita, jotka motivoivat strategisten allianssien aloittamista, voi syntyä usealla eri tavalla ja ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä tarkoittaa synergioita, jotka auttavat yrityksiä parantamaan tehokkuuttaan sen hetkisissä toiminnoissaan. (Barney 2008, 279.) Näitä ovat suurtuotannon etujen hyödyntäminen, kilpailijoilta oppiminen ja riskienhallinta sekä kustannusten jakaminen (Barney 1997, 287) Toinen ryhmä tarkoittaa synergioita, jotka auttavat luomaan kilpailuympäristön, jossa toimijat voivat mahdollisesti saada kilpailijoita paremman suorituskyvyn (Barney 2008, 279). Näitä ovat teknologiastandardien kehityksen helpottaminen (Barney & Hesterly 2008, 279) ja hiljaisten sopimusten tekemisen helpottaminen (Barney 1997, 287). Kolmas ryhmä tarkoittaa strategioita, jotka mahdollistavat uusille markkinoille tulon ja markkinoilta poistumisen. (Barney 2008, 279.) Näitä puolestaan ovat toimialalle ja toimialasegmenteille pääsy alhaisin kustannuksin (Barney 1997, 287), toimialoilta ja toimialasegmenteiltä poistuminen alhaisin kustannuksin (Barney & Hesterly 2008, 279), epävarmuuden hallinta sekä uusille markkinoille pääsy alhaisin kustannuksin (Barney 1997, 287).

Verkosto-organisaatiolla tarkoitetaan monitahoisia ja monipuolisia organisaatorakenteita, jotka syntyvät useista strategisista alliansseista, joihin usein yhdistetään myös muita organisaatiomuotoja, kuten jaostoja, tytäryhtiöitä sekä arvoa lisääviä jälleenmyyjiä. Tyypillisiä verkosto-organisaatioita ovat yritysten liittoumat, jotka ovat löyhiä ja joustavia koalitioita. Niitä ohjataan keskitetysti ja avaintoimintoja ovat verkostoyhteistyön kehittäminen ja johtaminen, taloudellisten resurssien ja teknologian koordinointi, ydinosaamisen ja strategioiden määrittely ja johtaminen, asiakassuhteiden kehittäminen verkostoa yhteen sitovien informaatioresurssien hallinta. (Webster 1992, 8–9.)

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa haltuunsa arvoketjuaan eteen- tai taaksepäin. Haltuunotolla tarkoitetaan tässä yhteydessä fuusioita ja yritysostoja. Taaksepäin suuntautuvassa vertikaalisessa integraatiossa yritys ottaa haltuunsa osia kohti arvoketjun alkua, kun taas eteenpäin suuntautuvassa vertikaalisessa integraatiossa yritys ottaa haltuunsa osia kohti loppukäyttäjää. (Barney & Hesterly 2008,180.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa on syvennytty yhteiskunnallisen yrityksen ja liiketoimintastrategian käsitteisiin vähittäiskaupan toimialalla käsiteanalyysin avulla. Käsitteeseen on syvennytty käsitteiden taustalla olevan todellisuuden ja termien kautta. Tietopohja on muodostettu perehtymällä laajasti yhteiskunnallisia yrityksiä, strategiaa ja vähittäiskauppaa koskevaan tutkimuskirjallisuuteen. Näiden käsitteiden merkitystä on selvennetty, ymmärrystä niiden siällöstä on parannettu sekä olemassa olevaa tietoa käsitteistä on jäsennetty, täsmennetty ja täydennetty liiketalouden ja kauppatieteiden piirissä vähittäiskaupan toimialalla.

Ulkoisen analyysin avulla on vertailtu pääkäsitteitä suhteessa niiden lähikäsitteisiin. Sisäisessä analyysissä käsitteet on purettu osiin ja esitetty niiden erilaisia tulkintoja sekä näkemyksiä. Käsitteitä on eritelty, vertailtu keskenään ja arvioitu perusteellisesti. Tietopohjan muodostaminen sekä sisäinen ja ulkoinen analyysi on toteutettu hermeneuttisen kehän periaatteella.

Yhteiskunnallisen yrityksen käsite on moninainen ja osin vielä jäsentymätön. Yhteiskunnalliset yritykset ovat yrityksiä, joiden visio, toiminta-ajatus sekä tavoitteet liittyvät vahvasti yhteiskunnassa ilmenevien puutteiden ja ongelmien ratkaisuun tai lieventämiseen. Yhteiskunnallisten yritysten arvot ovat toiminnassa hyvin keskeisiä ja käsittävät avoimuuteen, vastuullisuuteen ja tasa-arvoon liittyviä arvoja, sekä toisaalta myös yrittäjällisyyttä, dynaamisuutta ja kilpailullisuutta. Yhteiskunnallisten yritysten voidaan katsoa tasapainoilevan julkisen ja yksityisen sektorin välimaastossa, mutta ne ovat kuitenkin markkinatalouteen kuuluvia organisaatioita.

Yhteiskunnallisten yritysten käsitettä voidaan lähestyä tutkimalla niiden ominaispiirteitä, joita ovat yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, voittovarojen käyttäminen yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen, markkinoilla toimiminen, itsenäinen päätöksenteko, taloudellinen riski, osallistava toimintatapa sekä avoimuus ja läpinäkyvyys. Nämä ovat myös kriteereitä, joista kaikkein tärkeimpiä ovat yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, voittovarojen käyttäminen yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Yhteiskunnallinen yritys voi hakea myös Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä, jos se täyttää nämä ensisijaiset vaatimukset.

Yhteiskunnallisten yritysten toiminta voi olla voittoa tavoittelevaa, voittoa tavoittelematonta tai se voi asettua näiden ääripäiden väliin. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta voi olla puhtaasti yhteiskunnallista tai se voi olla markkinaperustaista tai jotain niiden väliltä, kunhan yritys jakaa yli puolet voitoistaan yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseksi. Eniten yhteiskunnallisia yrityksiä toimii palvelu-, tukku- ja vähittäiskaupan sekä teollisuuden toimialoilla. Yhteiskunnallisista yrityksistä vähittäiskaupan toimialalla toimii noin 16–18 prosenttia.



Yhteiskunnallinen yritys voi sijoittua yhteiskunnan sektoreille melko vapaasti. Tutkimukset eivät rajaa sitä, millainen toiminta voidaan laskea yhteiskunnallisen ongelman lieventämiseksi. Tutkimukset eivät myöskään ota kantaa siihen, voiko yritys jakaa kaiken voittonsa esimerkiksi omistajilleen silloin, kun sen tavoitteena ei ole suuri voitto, vaan ydinliiketoiminta on jo itsessään yhteiskunnallisen ongelman lieventämistä tai poistamista ja yrityksen taloudellisista resursseista suurin osa ohjataan ongelman lieventämiseen, jolloin yrityksen yritykselle voi jäädä vain hyvin vähäinen voitto. Epätarkkuutta on myös siinä, mitä tarkoitetaan sillä, että valtaosa voitoista ohjataan yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.

Tutkimuksissa ei ole myöskään määritelty sitä, millä tavoin ja missä laajuudessa sidosryhmät osallistetaan yrityksen päätöksentekoon. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan on oltava avointa ja läpinäkyvää. Toistaiseksi on kuitenkin vielä epäselvää, kuinka tämä voidaan osoittaa.

Massetin (2008, 4–5) yhteiskunnallisen yrittäjyyden matriisissa yhteiskunnallisen yrityksen missio voi vaihdella puhtaan yhteiskunnallisesta missiosta puhtaan markkinaperusteiseen ja tuoton tavoittelu välttämättömästä ei-välttämättömään. Hieman epäselväksi jää, millainen on yhteiskunnallinen yritys, jonka missio on täysin markkinaperusteinen ja jolle tuotto on välttämätöntä. Massetti kirjoittaa, että neljänteen lohkoon kuuluvat yritykset ovat tavanomaisia yrityksiä. Erityisesti näiden yritysten kohdalla liiketoiminnan yhteiskunnallinen päämäärä jää epäselväksi.

Suomessa ei yhteiskunnallisille yrityksille ole omia yhtiömuotojaan toisin kuin esimerkiksi Iso-Britanniassa. Vastaavien yhtiömuotojen perustaminen voisi selkeyttää yhteiskunnallisten yritysten roolia ja sijoittumista yksityiselle, julkiselle ja kolmannelle sektorille. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaa Suomessa ei ole merkittävästi tutkittu. On muutamia tutkimuksia, jotka ottavat kantaa yhteiskunnallisten yritysten määrään, maantieteelliseen sijoittumiseen, yritysmuotoihin, omistukseen, toimialoihin ja työllistävyyteen, mutta tutkimusten tuloksissa on melko suuria eroja.

Yritystoiminnan perusedellytys on kannattavuus, joka saavutetaan kilpailuedun avulla. Kilpailuetu pohjautuu kilpailijoita parempaan tuottavuuteen tai ylivertaiseen asiakkaalle tuotettuun arvoon. Nämä on mahdollista toteuttaa samanaikaisesti, ja vähittäiskaupassa se on joissain tapauksissa pakollista. Ylivertainen asiakasarvo saavutetaan erottautumalla kilpailijoista ja asemoimalla yritys halutulla tavalla kuluttajien mieliin asiakaslupauksen kautta. Tuottavuus ja aseointi tuotetaan yrityksen arvoketjussa suhteellisen resurssiedun kautta, mikä pohjautuu arvoketju-, ympäristö- ja yritysanalyysiin.

Yrityksen toimintaympäristön käsitteellä on oma roolinsa yrityksen liiketoimintastrategioiden valinnassa. Resurssien käsite on tärkeä tekijä yrityksen kannattavuuden mahdollistamisessa. Vähittäiskaupan materiaalisia resursseja ovat taloudellinen omaisuus, kauppapaikat, yrityksen tilat, tuotantokoneisto sekä yrityksen tuotteet. Immateriaalisia on

paljon, ja ne voidaan jakaa lakiin ja oikeuksiin pohjautuviin, inhimillisiin, organisatorisiin, tiedollisiin sekä suhteisiin pohjautuviin. Myös yhteiskunnallisilla yrityksillä on oma resurssivarantonsa, joista tärkeimpiä ovat sen toiminta-ajatus, sidosryhmät, verkostot, allianssit ja kumppanuudet sekä yhteisöllisyys. Jotta resurssit tuottavat yritykselle pysyvää kilpailuetua, on niiden oltava asiakkaalle ja yritykselle arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä sekä yrityksen organisoitavissa.

Liiketoimintastrategian käsite on laaja. Se käsittää strategisen johtamisen vaiheet, joihin kuuluvat vision, arvojen, mission ja tavoitteiden määrittäminen, toimintaympäristö-, toimiala-, yritys- ja arvoketjuanalyysit sekä strateginen valinta. Liiketoimintastrategian ytimessä asiakaslupaus, joka pohjautuu taloudellisiin, funktionaalisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin arvoulottuvuuksiin. Strateginen valinta käsittää yhdellä toimialalla päätökset valittavista liiketoimintastrategioista. Liiketoimintastrategiaan kuuluvat strategiat jakautuvat kilpailu- ja yhteistyöstrategioihin. Kilpailustrategioita ovat vähittäiskaupassa kustannusjohtajuus- ja tuottavuusstrategiat sekä asemointistrategiat.

Vähittäiskaupassa kustannusjohtajuus- ja tuottavuusstrategioihin kuuluvat päätökset tavarantoimittajista ja toimitusketjusta, logistiikasta sekä järjestelmistä. Asemointi tapahtuu arvoulottuvuuksien kautta ja voi siten olla taloudellista, funktionaalista, emotionaalista ja symbolista. Vähittäiskaupan asemointi toteutetaan markkinoinnin kilpailukeinoista johdettujen strategioiden avulla, joita ovat kauppaformaatti- ja myymäläympäristöstrategia, tuote- ja tuoteryhmästrategia, palvelustrategia, henkilöstöstrategia, viestintästrategia sekä arvo- ja hinnoittelustrategia.

Yhteistyöstrategioita ovat puolestaan arvon yhteistuotanto asiakkaan kanssa sekä yhteistyö arvoketjussa. Erityisesti arvon yhteistuotanto asiakkaiden kanssa on yhteiskunnalliselle yritykselle mahdollisuus, sillä yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalliin kuuluu sidosryhmien osallistaminen, mikä tuo yritykselle kilpailuetua. Niin yhteiskunnallisille yrityksille kuin vähittäiskaupoillekin yhteistyö arvo- ja toimitusketjussa on tärkeää, koska se mahdollistaa sellaisten resurssien hyödyntämisen, joita yritys ei muutoin olisi voinut hyödyntää. Yhteistyön seurauksena toimitusketjun toimijoiden tavoitteet tulevat yhteisiksi, mikä vähentää toimitusketjun eri tasoilla toimivien yritysten välistä haitallista kilpailua.

Tutkimuksen teossa on jouduttu suomentamaan joitakin käsitteitä, joilla ei ole vakiintunutta suomenkielistä termiä. Näistä merkittävin on ehkä termi 'resource-advantage', joka on suomennettu termiksi 'resurssietu', mutta tällä suomennoksella ei internetin hakukoneilla löydä merkittävästi hakutuloksia. Termi 'distinctive competence' on suomennettu termillä 'erityiset tai selvästi erottuvat kyvykkyudet', koska tälle ei löytynyt vakiintunutta suomennosta.

## LÄHTEET

- Alter, Kim (2007) Social enterprise typology. <[https://www.academia.edu/5249856/Social\\_Enterprise\\_Typology\\_Updated\\_November\\_27\\_2007\\_Kim\\_Alter\\_Virtue\\_Ventures\\_LLC](https://www.academia.edu/5249856/Social_Enterprise_Typology_Updated_November_27_2007_Kim_Alter_Virtue_Ventures_LLC)>, haettu 8.12.2015.
- Alter, Kim (2010) Hybrid spectrum. <[http://www.4lenses.org/setypology/hybrid\\_spectrum](http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum)>, haettu 1.3.2013.
- A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country report: Finland (2014) European Union. <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13102&langId=en>>, haettu 13.12.2015.
- Amit, Raphael – Schoemaker, Paul J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), 33–46.
- Ansoff, Igor H. (1987) *Corporate strategy*. Uudistettu painos. Penguin Books, Harmondsworth.
- Arnold, Mark J. – Reynolds, Kristy E. (2003) Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, Vol. 79(2), 77–95.
- Arvo (2016) Arvo-liitto. <<http://www.arvoliitto.fi/arvo/>>, haettu 29.2.2016.
- Austin, James – Stevenson, Howard – Wei-Skillern, Jane (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), 1–22.
- Babin, Barry J. – Darden, William R. – Griffin, Mitch (1994) Word and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20(4), 644–656.
- Bagozzi, Richard P. (1975) Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39(4), 32–39.
- Barney, Jay B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 99–120.
- Barney, Jay B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley, Reading.
- Barney, Jay B. – Hesterly, William S. (2008) *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 2. painos. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Baroto, Mas Bambang – Abdullah, Muhammad Madi Bin – Wan, Hooi Lai (2012) Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7(20), 120–133.
- Beitelspacher, Lauren Skinner – Tokman, Mert – Adams, Frank G. – Richey, Glenn R. Jr. (2012) Retail service-based operant resources and market performance. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23(3), 408–434.

- Benhabib, Jess – Rogerson, Richard – Wright, Randall (1991) Homework in macroeconomics: household production and aggregate fluctuations. *Journal of Political Economy*, Vol. 99(6), 1166–1187.
- Berry, Leonard R. (2001) The old pillars of new retailing. *Harvard Business Review*, Vol. 79(4), 131–137.
- Bjerre, Mogens (2005) Retailer strategies. Teoksessa: *Retailing in a SCM-perspective*, toim. Herbert Kotzab – Mogens Bjerre, 48–72. Copenhagen Business School Press, Denmark.
- Björkroth, Tom – Koponen, Aki – Pohjola, Mikko – Virtanen, Martti (2006) *Kilpailun seurantamenetelmien kehittäminen I: kilpailuseurannan toteuttamisen periaatteet*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 2/2006, Helsinki. <[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/B3C3AFBF2ED64AF1C22571110034945E/\\$file/julk\\_2\\_2006\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/B3C3AFBF2ED64AF1C22571110034945E/$file/julk_2_2006_netti.pdf)>, haettu 26.11.2013.
- Bland, Jonathan (2010) *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Strategiset hankkeet 22/2010, Helsinki. <[https://www.tem.fi/files/26787/TEM\\_22\\_2010\\_netti.pdf](https://www.tem.fi/files/26787/TEM_22_2010_netti.pdf)>, haettu 9.1.2013.
- Bloom, Paul N. – Dees, J. Gregory (2008) Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 6(1), 47–53.
- Bowman, Edward H. (1974) Epistemology, corporate strategy, and academe. *Sloan Management Review*, Vol. 15(2), 25–50.
- Bull, Mike (2007) ‘Balance’: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, Vol. 3(1), 49–66.
- Bull, Mike – Crompton, Helen (2006) Business practices in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, Vol. 2(1), 42–60.
- Bull, Mike – Ridley-Duff, Rory – Foster, Doug – Seanor, Pam (2010) Conceptualizing ethical capital in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, Vol. 6(3), 250–264.
- Carroll, Charles – Lewis, Pamela M. – Thomas, Howard (1992) Developing competitive strategies in retailing. *Long Range Planning*, Vol. 25(2), 81–88.
- Chew, Celine (2010) Strategic positioning and organizational adaptation in social enterprise subsidiaries of voluntary organizations. *Public Management Review*, Vol. 12(5), 609–634.
- Collins, Harry M. (2001) Tacit knowledge, trust and the Q of sapphire. *Social Studies of Science*, Vol. 31(1), 71–85.
- Collis, David J. – Montgomery, Cynthia A. (2008) Competing on resources. *Harvard Business Review*, Vol. 86(7/8), 140–150.

- Covin, Jeffrey G. – Slevin, Dennis P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16(1), 7–25.
- Conway, Clifford (2008) Business planning training for social enterprise. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4(1), 57–73.
- Dacin, Peter A. – Dacin, M. Tina – Matear, Margaret (2010) Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24(3), 37–57.
- Darby, Lauren – Jenkins, Heledd (2006) Applying sustainability indicators to the social enterprise business model. *International Journal of Social Economics*, Vol. 33(5/6), 411–431.
- Davidsson, Per – Steffens, Paul – Fitzsimmons, Jason (2008) *Performance assessment in entrepreneurship and management research: is there a pro-growth bias?* Julkaisematon tutkimus. Queensland University of Technology. <<http://eprints.qut.edu.au/12040/>>, haettu 7.11.2013.
- Davidsson, Per – Steffens, Paul – Fitzsimmons, Jason (2009) Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, Vol. 24(4), 388–406.
- Davister, Catherine – Defourny, Jacques – Gregoire, Olivier (2004) Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. EMES European Research Network. <[http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/PERSE/PERSE\\_04\\_04\\_Trans-ENG.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf)>, haettu 30.11.2012.
- Day, George S. – Wensley, Robin (1988) Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52(2), 1–20.
- Dees, J. Gregory (1998) The meaning of "social entrepreneurship". <<http://www.scribd.com/doc/24329098/The-Meaning-of-Social-Entrepreneurship>>, haettu 1.4.2013.
- Defourny, Jacques – Nyssens, Marthe (2012) The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Working Papers Series 12/03. <[http://www.emes.net/site/WP-content/uploads/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](http://www.emes.net/site/WP-content/uploads/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)>, haettu 1.4.2013
- Dickson, Peter (1992) Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, Vol. 56(1), 69–83.
- Dobbs, Matthew – Hamilton, R. T. (2007) Small business growth: recent evidence and new direction. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13(5), 296–322.
- Doherty, Bob (2011) Resource advantage theory and fair trade social enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19(4), 357–380.

- Doherty, Bob – Meehan, John (2006) Competing on social resources: the case of the Day Chocolate Company in the UK confectionery sector. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14(4), 299–313.
- Ellis, Brien – Calantone, Roger (1994) Understanding competitive advantage through a strategic retail typology. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10(2), 23–32.
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju*. WSOY, Helsinki.
- Flint, Daniel J. (2006) Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6(3), 349–362.
- Freeman, R. Edward – Reed, David L. (1984) Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Vol. 25(3), 88–106.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and freedom*. 40. painos. The University of Chicago Press, London.
- Glueck, William F. (1976) *Business policy. Strategy formation and management action*. 2. painos. McGraw-Hill, New York.
- Grant, Heather M. – Crutchfield, Leslie R. (2007) Creating high-impact nonprofits. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 5(4), 32–41.
- Hall, Kelly – Miller, Robin – Millar, Ross (2012) Jumped or pushed: what motivates NHS staff to set up a social enterprise? *Social Enterprise Journal*, Vol. 8(1), 49–62.
- Haugh, Helen – Kitson, Michael (2007) The third way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 31(6), 973–944.
- Hawes, Jon M. – Crittenden, William F. (1984) A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(3), 275–287.
- Heinimäki, Heikki (2006) *Kaupan toimintaympäristö*. WSOY Oppimateriaali, Helsinki.
- Heinimäki, Heikki – Santasalo, Tuomas – Skogster, Patrick (2006) Kauppa tänään – kauppa yhteiskunnassa. Teoksessa: *Kauppa 2010*. Edita Prima, Helsinki.
- Heiskala, Risto (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne – kohti konstruktivistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. 2. painos. Gaudeamus, Helsinki..
- Herrala, Maila – Pakkala, Pekka – Haapasalo, Harri (2011) Value-creating networks – a conceptual model and analysis. University of Oulu Research reports in department of industrial engineering and management 4/2011. <herkules oulu.fi/isbn9789514293863/isbn9789514293863.pdf>, haettu 30.12.2015.

- Hill, Charles W. L. – Jones, Gareth R. (1998) *Strategic management. An integrated approach*. 4. painos. Houghton Mifflin, Boston.
- Holt, Douglas B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29(1), 70–90.
- Huff, Anne S. – Floyd, Steven W. – Sherman, Hugh D. – Terjesen, Siri (2009) *Strategic management: logic and action*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Hunt, Shelby D. (1995) Resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4(4), 309–316.
- Hunt, Shelby D. (1997) Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, Vol. 31(1), 59–77.
- Hunt, Shelby D. (2009) Competitive advantage strategies in times of adversity. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8(2), 137–151.
- Hunt, Shelby D. (2012) The evolution of resource-advantage theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4(1), 7–29.
- Hunt, Shelby D. – Derozier, Caroline (2004) The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19(1), 5–22.
- Hunt, Shelby D. – Morgan, Robert M. (1995) The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59(2), 1–15.
- Hunt, Shelby D. – Morgan, Robert M. (1997) Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, Vol. 61(4), 74–82.
- Huotari, Vesa (2012) Strategian käsitteen strateginen merkitys. *Tiedepolitiikka* 1/2012, 57–68.
- Hynes, Briga (2009) Growing the social enterprise – issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, Vol. 5(2), 114–125.
- Jeffery, Stephen (2005) Social firms: developing business, economic viability, stakeholder value and worker inclusion. *International congress series 1282*, 1153–1157.
- Johnson, Gerry – Scholes, Kevan – Whittington, Richard (2005) *Exploring corporate strategy*. 7. painos. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Julkinen talous (2015), Valtiovarainministeriö. <<http://vm.fi/julkinen-talous>>, haettu 29.10.2015.

- Julkinen talous tienhaarassa - finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla (2010) Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 8/2010. Valtiovarainministeriö, Helsinki. <[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20100129Julkin/Julkinen\\_talous\\_tienhaarassa\\_NETTI.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100129Julkin/Julkinen_talous_tienhaarassa_NETTI.pdf)>, haettu 1.3.2013.
- Kallio, Tomi J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4/06, 510–538.
- Kandampully, Jay – Butler, Liam (2001) Service guarantees: a strategic mechanism to minimise customers' perceived risk in service organisations. *Managing Service Quality*, Vol. 11(2), 112–120.
- Karisto, Antti – Takala, Pentti – Haapola, Ilkka (1997) *Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa*. 1.-2. painos. WSOY, Juva.
- Karjalainen, Antti – Berg, Mona (2010) Uudenlainen yrittäjyys. Kuusi esimerkkiä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä Suomessa. Suomen Lontoon Instituutti 8/2010, London. <<http://www.finemb.org.uk/public/download.aspx?ID=61688&GUID={FFE6C489-D1E4-444B-9366-1BDBA6FCC002}>>, haettu 9.1.2013.
- Karjalainen, Antti – Syrjänen, Elina (2009) Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Suomen Lontoon instituutti, london. <<http://www.finnish-institute.org.uk/fi/articles/images/stories/pdf2009/yhteiskunnallinen%20yrittajyys%20raportti.pdf>>, haettu 30.11.2012.
- Katz, Daniel – Kahn, Robert L. (1978) *The social psychology of organizations*, 2. painos. John Wiley & Sons, New York.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2004) *Ketju - kaupan ketjuliiketoiminta*. Otava, Helsinki.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Khalifa, Azaddin Salem (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Vol. 32(5/6), 645–666.
- Koponen, Aki – Virtanen, Martti (2006) Kilpailu vähittäiskaupassa. Teoksessa: *Kauppa 2010*. Edita Prima, Helsinki.
- Kostilainen, Harri – Karjalainen, Jari (2013) Näkökulmia sosiaalisten yritysten kilpailuedusta. Teoksessa: *Avauksia sosiaalisen yritystoiminnan tutkimukseen*, toim. Harri Kostilainen – Pekka Pättiniemi, 63–72. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN, Helsinki.
- Kotiranta, Annu – Widgrén, Joonas (2015) Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä – katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA-raportit No 46, Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA, Helsinki. <<http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-46.pdf>>, haettu 1.11.2015



- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane (2012) *Framework for marketing management*. 5. painos. Pearson Education, Harlow.
- Krafft, Manfred – Mantrala, Murali K. (2006) *Retailing in the 21st century*. Springer Berlin, Heidelberg.
- Kuusela, Hannu – Neilimo, Kari (2010) *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Laki sosiaalisista yrityksistä (30.12.2003/1351) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>>, haettu 18.3.2013.
- Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista (27.11.2009/945) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090945>>, haettu 26.11.2015.
- Lassila, Jukka – Valkonen, Tarmo (2011) Julkisen talouden rahoituksellinen kestävyys Suomessa. Keskusteluaiheita No 1237. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. <<http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1237.pdf>>, haettu 1.3.2013.
- Leadbeater, Charles (1997) *The rise of the social entrepreneur*. Demos, Lontoo.
- Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L. – O'Brien, Matthew (2007) Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83(1), 5–18.
- Lynch, Kevin – Walls, Julius (2009) *Mission Inc.: a Practitioner's guide to social enterprise*. Berrett-Koehler Publishers, Williston.
- Mair, Johanna – Martí, Ignasi (2006) Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, Vol. 41(1), 36–44.
- Marshall, R. Scott (2011) Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98(2), 183–198.
- Martin, Frank – Thompson, Marcus (2010) *Social enterprise. Developing sustainable businesses*. Palgrave Macmillan, Chippenham and Eastbourne.
- Massetti, Brenda L. (2008) The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *E:CO Issue*, Vol. 10(3), 1–8.
- McCarthy, E. Jerome (1975) *Basic marketing. A management approach*. 5. painos. Irwin, Homewood.
- McGoldrick, Peter (2002) *Retail marketing*. 2. painos. McGraw Hill Higher Education, Maidenhead.
- McWilliams, Abigail – Siegel, Donald (2000) Research notes and communications – corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21(5), 603–609.

- Meehan, John – Meehan, Karon – Richards, Adam (2006) Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, Vol. 33(5), 386–398.
- Megicks, Phil (2001) Competitive strategy types in the UK independent retail sector. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9(4), 315–328.
- Megicks, Phil (2007) Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. *Management Decision*, Vol. 45(3), 484–502.
- Mintzberg, Henry (1987) The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Vol. 30(1), 11–24.
- Mintzberg, Henry (1994) *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International, New York.
- Mintzberg, Henry (1998) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, Henry (2003) Five Ps for strategy. Teoksessa: *The strategy process: concepts, contexts, cases*, toim. Henry Mintzberg – Joseph Lampel – James Brian Quinn – Sumantra Ghosal, 2–22. Pearson Education, Harlow.
- Moizer, Jonathan – Tracey, Paul (2010) Strategy making in social enterprise: the role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27(3), 252–266.
- Mooney, Ann (2007) Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: what is the difference? *Journal of Education for Business*, Vol. 83(2), 110–115.
- Morschett, Dirk – Swoboda, Bernhard – Schramm-Klein, Hanna (2006) Competitive strategies in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13(4), 275–287.
- Nalebuff, Barry J. – Brandenburger, Adam M. (1997) Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, Vol. 25(6), 28–35.
- Nash, John (1950) The bargaining problem. *Econometrica*, Vol. 18(2), 155–162.
- Newbert, Scott L. (2012) Marketing amid the uncertainty of the social sector: do social entrepreneurs follow best marketing practices? *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 31(1), 75–90.
- Nuopponen, Anita (2003) Käsitemanalyysi asiantuntijan työvälineenä. Teoksessa: *Kieli ja asiantuntijuus*, toim. Merja Koskela – Nina Pilke, 13–24. Suomen sovelletun tieteen yhdistys, Jyväskylä. <[http://lipas.uwasa.fi/~atn/papers/artikkelit/LinkedDocuments/Nuopponen\\_asiantunt\\_Afinla2003.pdf](http://lipas.uwasa.fi/~atn/papers/artikkelit/LinkedDocuments/Nuopponen_asiantunt_Afinla2003.pdf)>, haettu 30.12.2015.

- Nuopponen, Anita (2009) *Käsiteanalyysiä käsiteanalyysistä – kohti systemaattista käsiteanalyysia*. VAKKI:n julkaisu, Vol. 36, 308–319. <[http://www.vakki.net/publications/2009/VAKKI2009\\_Nuopponen.pdf](http://www.vakki.net/publications/2009/VAKKI2009_Nuopponen.pdf)>, haettu 6.1.2016.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Osuuskuntalaki (421/2013) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421>>, haettu 29.10.2015.
- Pearce, John (2003) *Social enterprise in Anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation, London.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1985) *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin+Göös, Espoo.
- Porter, Michael E. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(winter91), 95–117.
- Porter, Michael E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86(1), 79–93.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2006) Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), 78–92.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol. 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K. – Bettis, Richard A. (1986) The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7(6), 485–501.
- Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), 79–91.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, Venkat (2004) Co-creation experiences. The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18(3), 5–14.
- Puusa, Anu (2008) Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi 4/2008*, 36–43. <[http://www.academia.edu/3310906/Käsiteanalyysi\\_tutkimusmenetelmänä](http://www.academia.edu/3310906/Käsiteanalyysi_tutkimusmenetelmänä)>, haettu 30.12.2015.
- Pyykkönen, Miikka (2010) Yhteisöstä yrityksiksi? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa: *Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä*, toim. Jani Kaisto – Miikka Pyykkönen, 119–142. Gaudeamus, Helsinki.

- Päivittäistavarakaupan tilastot (2015) Päivittäistavarakauppa ry. <<http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>>, haettu 24.11.2015.
- Päivittäistavarakaupan menestyjä vuonna 2013 oli Lidl (2014) <<http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2014/paivittaeistavarakaupan-menestyjae-vuonna-2013-oli-lidl.html>>, haettu 30.10.2014.
- Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus Oy (2014) Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus Oy. <<http://www.kierratyskeskus.fi/yritys>>, haettu 29.1.2014.
- Quinn, James B. (2003) Strategies for change. Teoksessa: *The strategy process: concepts, contexts, cases*, toim. Henry Mintzberg – Joseph Lampel – James Brian Quinn – Sumantra Ghosal, 2–22. Pearson Education, Harlow.
- Quinn, James B. – McKitterick, Lynsey – McAdam, Rodney – Brennan, Michael (2013) Innovation in small scale retailing – a future research agenda. *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 14(2), 81–93.
- Ramaswamy, Venkat – Ozcan, Kerimcan (2013) Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*, Vol. 41(6), 5–10.
- Ridley-Duff, Rory – Bull, Mike (2011) *Understanding social enterprise. Theory & practice*. SAGE Publications, London.
- Ries, Al – Trout, Jack (1986) *Positioning. The battle for your mind*. McGraw-Hill, New York.
- Rintamäki, Timo – Kuusela, Hannu – Mitronen, Lasse (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17(6), 621–634.
- Risjord, Mark (2009) Rethinking concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 65(3), 684–691.
- Robb-Post, Colleen – Stamp, Jeffrey A. – Brännback, Malin – Carsrud, Alan L. – Hacker, Robert (2010) Social rent generation in social entrepreneurship: how competitive advantage becomes contributive advantage. *International Council for Small Business (ICSB), World Conference Proceedings*.
- Ronda-Pupo, Guillermo Armando – Guerras-Martin, Luis Angel (2012) Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 33(2), 162–188.
- Roper, Juliet – Cheney, George (2005) Leadership, learning and human resource management. The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, Vol. 5(3), 95–104.
- Santasalo, Tuomas – Koskela, Katja (2015) *Vähittäiskauppa Suomessa 2015*. Tuomas Santasalo Ky, Helsinki.
- Sassatelli, Roberta (2007) *Consumer culture. History, theory and politics*. Sage Publications, London.

- Schumpeter, Joseph A. (1954) *Capitalism, socialism and democracy*. 4. painos. Allen & Unwin, London.
- Schwartz, Mark S. – Carroll, Archie B. (2003) Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(4), 503–530.
- Shaw, Eleanor (2004) Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7(3), 194–205.
- Sheehan, Norman T. – Bruni-Bossio, Vince (2015) Strategic value curve analysis: diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, Vol. 58(3), 317–324.
- Sheth, Jagdish N. – Newman, Bruce I. – Gross, Barbara L. (1991) Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, Vol. 22(2), 159–170.
- Seiders, Kathleen – Berry, Leonard L. – Gresham, Larry G. (2000) Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review*, Vol. 41(3), 79–89.
- Selden, Larry – MacMillan, Ian C. (2006) Manage customer-centric innovation – systematically. *Harvard Business Review*, Vol. 84(4), 107–116.
- Smith, J. Brock – Colgate, Mark (2007) Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15(1), 7–23.
- Smith, Gerald E. – Nagle, Thomas T. (2005) A question of value. *Marketing Management*, Vol. 14(4), 38–43.
- Social enterprise: a strategy for success* (2002) Department of Trade and Industry, London.
- Soppi, Petri – Volk, Raija (2007) Julkisen palvelutuotannon kilpailuttaminen taloudellisesta näkökulmasta - katsaus kansainvälisiin kokemuksiin. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita, N:o 92 helmikuu. <[http://www.ptt.fi/dokumentit/tp92\\_1501081318.pdf](http://www.ptt.fi/dokumentit/tp92_1501081318.pdf)>, haettu 1.3.2013.
- Stalk, George (1992) Time-based competition and beyond: competing on capabilities. *Planning Review*, Vol. 20(5), 27–29.
- Suomalainen Hyväntekijä Osuuskunta (2016) *Hyväntekijä® -verkkokauppa*. <[http://www.hyvantekija.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&catid=1](http://www.hyvantekija.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=10&catid=1)>, haettu 7.1.2016.
- Taidesäätiö Merita (2014) <<http://www.artmerita.fi/fi/saatio>>, haettu 29.1.2014.
- Takala, Tuomo – Lämsä, Anna-Maija (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3/2001, 371–390.

- Taloudellinen katsaus. Syksy 2012 (2012) Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 29a/2012. Valtiovarainministeriö, Helsinki. <[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20120917Taloud/TK\\_syys2012\\_suomi\\_NETTI.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20120917Taloud/TK_syys2012_suomi_NETTI.pdf)>, haettu 1.3.2013.
- Taloussanommat (2014) <<http://yritys.taloussanommat.fi/y/paakaupunkiseudun-kierratyskeskus-oy/helsinki/0809814-5/>>, haettu 28.1.2014.
- Taloussanommat (2015) <<http://yritys.taloussanommat.fi/y/suomalainen-hyvantekija-osuus-kunta/joensuu/2389923-1/>>, haettu 7.1.2016
- Teece, David J. – Pisano, Gary – Shuen, Amy (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), 509–533.
- Thompson, Arthur A., Jr. – Strickland, A. J., III. (1998) *Strategic management. Concepts and cases*. 10. painos. Irwin, Boston.
- Thompson, John L. (2008) Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? *Social Enterprise Journal*, Vol. 4(2), 149–161.
- Thompson, John – Doherty, Bob (2006) The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, Vol. 33(5), 361–375.
- Trout, Jack – Hafrén, Gustav (2003) *Eri-laistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena*. Edita, Helsinki.
- Turley, L. W. – Milliman, Ronald E. (2000) Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49(2), 193–211.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), 1–17.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2006) Service-dominant logic. What it is, what it is not, what it might be. Teoksessa: *Service-dominant logic of marketing. Dialog, debate and directions*, toim. Robert F Lusch – Stephen L. Vargo, 43–56. M.E. Sharpe, New York.
- Varsinais-Suomen kaupan palveluverkkoselvitys (2013) <[http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Maankaytto/2013/kauppa/V-S%20kaup%20palveluverkkoselvitys%202013%20raportti%2020131120\\_valmis.pdf](http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Maankaytto/2013/kauppa/V-S%20kaup%20palveluverkkoselvitys%202013%20raportti%2020131120_valmis.pdf)>, haettu 30.11.2015.
- Walters, David – Hanrahan, Jack (2000) *Retail strategy. Planning and control*. Macmillan, Basingstoke.
- Walters, David – Knee, Derek (1989) Competitive strategies in retailing. *Long Range Planning*, Vol. 22(6), 74–84.
- Webster, Frederick E., Jr. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56(4), 1–17.

- Weerawardena, Jay – Sullivan Mort, Gillian (2012) Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 31(1), 91–101.
- Wernerfelt, Birger (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), 171–180.
- What is a social firm (2012) Social Firms UK. <<http://www.socialfirmsuk.co.uk/about-social-firms/what-social-firm>>, haettu 30.11.2012.
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. Free Press, New York.
- Wilska, Terhi-Anna (2002) Me – A consumer? Consumption, identities and lifestyles in today's Finland. *Acta Sociologica*, Vol. 45(3), 195–210.
- Wilska, Terhi-Anna – Nyrhinen, Jussi – Uusitalo, Outi – Pecoraro Maria (2013) Suomalaisien kulutustyyliä ja osto ympäristöt. Teoksessa: *Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa: ERIKA 2020 -hankkeen loppuraportti*, toim. Terhi-Anna Wilska – Jussi Nyrhinen, 12–37. Kauppakorkeakoulun julkaisusarja N:o 196-2013. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä..
- Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt (2014) <<http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/kaytto-oikeuden-hakeminen/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot>>, haettu 21.1.2014.
- Yhteiskunnallisesta yrittämisestä (2015) Arvo-liitto. <<http://www.arvoliitto.fi/yhteiskunnallisesta-yrittamisesta/>>, haettu 7.12.2015.
- Kauppa ja kilpailun työryhmän raportti (2007) Ympäristöministeriön raportteja 26/2007, Helsinki. <<http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B4D576778-F4F9-43BF-8ECF-7C7AFDADE30C%7D/32073>>, haettu 27.11.2015.
- Yolles, Maurice (2009) Competitive advantage and its conceptual development. An exploration. *Business Information Review*, Vol. 26(2), 93–111.
- Zentes, Joachim – Morschett, Dirk – Schramm-Klein, Hanna (2007) *Strategic retail management*. Gabler, Wiesbaden.
- Zentes, Joachim – Morschett, Dirk – Schramm-Klein, Hanna (2011) *Strategic retail management*. 2. painos. Gabler, Wiesbaden.

## Liite 1: Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt

<http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/kayttooikeuden-hakeminen/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot>

Yhteiskunnallinen yritys -merkin myöntämis- ja käyttöperusteet.

Näiden sääntöjen tarkoitus on edistää Yhteiskunnallinen yritys merkin käyttöä yhteiskunnallisten yritysten symbolina. Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa vastuullista liiketoimintaa ja sen ensisijainen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yhteiskunnallinen yritys merkin tarkoituksena on auttaa yhteiskunnallista yritystä erottautumaan yrityskentän muista toimijoista ja osoittaa yrityksen soveltavan Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia.

1. Yhteiskunnallinen yritys merkki on Suomalaisen Työn Liitto ry:lle rekisteröity yhteisömerkki, jonka käytössä sovelletaan seuraavia sääntöjä.

2. Yhteiskunnallinen yritys merkin käyttöoikeus voidaan myöntää hakemuksesta Suomalaisen Työn Liiton jäsen-yhteisölle, joka täyttää näissä säännöissä mainitut vaatimukset.

Käyttöoikeushakemukset käsittelee, käyttöoikeuden myöntää ja riita-asiat käsittelee Suomalaisen Työn Liiton johtokunnan nimeämä Yhteiskunnallinen yritys -merkin toimikunta, joka edustaa tarvittavaa asiantuntemusta. Toimikunta on päätösvaltainen, kun puolet sen jäsenistä on koolla puheenjohtaja mukaan lukien.

3. Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta edellyttää hakijayhteisön noudattavan liiketoiminnassaan Suomen lakia ja hyvää tapaa. Tällaisena pidetään mm. työehtosopimusten ja viranomais määräysten noudattamista.

4. Alla kuvattujen kriteerien perusteella Yhteiskunnallinen yritys merkkiä hakevasta yrityksestä tehdään kokonaisarvio. Arviossa painotetaan kolmea ensisijaista kriteeriä, mutta siinä tarkastellaan myös kuinka yritys täyttää toissijaiset kriteerit. Jos yrityksen toiminta muuttuu kriteerien osalta, siitä on välittömästi ilmoitettava Suomalaisen Työn Liitolle. Merkkiä hakevan yrityksen pitää lisäksi täyttää kelpoisuusvaatimukset.

Kelpoisuusvaatimukset:

- i. Pääkonttori Suomessa
- ii. Y-tunnus



iii. Liikevaihtoa vähintään yhdeltä tilikaudelta. Toimikunta voi myöntää merkin tapauskohtaisesti yhdeksi vuodeksi yritykselle, jolla ei ole vielä osoittaa yhden tilikauden liikevaihtoa, jos muut edellytykset täyttyvät.

Ensisijaiset kriteerit:

i. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa vastuullista liiketoimintaa.

ii. Rajoitettu voitonjako. Yhteiskunnallinen yritys käyttää suurimman osan voitostaan liikeideansa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjoittaen sen toiminta-ajatuksensa mukaisesti.

iii. Liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Toissijaiset kriteerit:

- Työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen yrityksen päätöksentekoon mukaan lukien työntekijäomisteisuus

- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tuotettujen yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen.

- Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen

Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta pyytää tarvittaessa lisätietoa.

5. Yhteiskunnallinen yritys merkkiä saa käyttää ainoastaan rekisteröidyssä kuvallisessa muodossa.

Liitto määrittää Yhteiskunnallinen yritys -merkin tarkoituksenmukaiset käyttömuodot ja ylläpitää ohjeistusta merkin käytöstä.

6. Yhteiskunnallinen yritys merkin käyttöoikeus on voimassa kolme täyttä kalenterivuotta edellyttäen, että yritys on Suomalaisen Työn Liiton jäsen. Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta voi harkintansa mukaan myöntää käyttöoikeuden myös kolmea vuotta lyhyemmäksi ajaksi. Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta voi tarvittaessa pyytää merkin käyttäjältä lisätietoja merkin käyttöön ja myöntämiseen liittyvistä asioista.

Suomalaisen Työn Liitolle annettavan sähköisen vuosi-ilmoituksen yhteydessä yritykseltä pyydetään lyhyt vakuutus kriteerien täyttymisestä.

Yhteiskunnallinen yritys merkin käyttöoikeus tulee uusia kolmen vuoden välein. Suomalaisen Työn Liitto ilmoittaa käyttöoikeuden haltijalle ennalta käyttöoikeuden päättymisestä.

7. Käyttöoikeuden haltijan on ilmoitettava kaikista käyttöoikeuteen vaikuttavista muutoksista Suomalaisen Työn Liitolle.

8. Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta peruuttaa käyttöoikeuden, jos hakija on antanut Suomalaisen Työn Liitolle virheellisiä tietoja tai jos Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta katsoo hakijan muutoin johtaneen liittoa harhaan.

Niin ikään käyttöoikeus peruutetaan, jos Yhteiskunnallinen yritys merkkiä käytetään virheellisesti tai jos käyttöoikeuden haltija toimii näiden sääntöjen tai niiden hengen vastaisesti.

9. Kaikki käyttöoikeushakemukseen liittyvät tiedot käsitellään luottamuksellisina ja pidetään salaisina, ellei toisin sovita.

Tiedot siitä, mille yritykselle on myönnetty Yhteiskunnallinen yritys merkin käyttöoikeudet, ovat julkisia ja liitto ylläpitää niistä julkista rekisteriä.

10. Myönnetyistä käyttöoikeuksista peritään käsittelymaksu Suomalaisen Työn Liiton johtokunnan määräämien perusteiden mukaan.

11. Yhteiskunnallinen yritys merkistä ovat voimassa ne määräykset, jotka yhteismerkkilaisissa (5.12.1980/795 1 § 1 mom.) on säädetty yhteisömerkistä.

12. Näihin sääntöihin tulevista muutoksista päättää Suomalaisen Työn Liiton johtokunta.

## Liite 2: Vähittäiskaupan immateriaaliset resurssit

<i>Resurssi</i>	<i>Lähde</i>
<b><i>Lakiin ja oikeuksiin pohjautuvat</i></b>	
Tavaramerkit	Hunt (1997, 64)
Lisenssit	Hunt (1997, 64)
<b><i>Inhimilliset</i></b>	
Henkilöstö	Kautto ym. (2008, 64)
Tietotaito	Kautto ym. (2008, 64)
Osaaminen	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Kyvykkyydet	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Johtamistaidot ja organisointikyky	Beitelspacher, Tokman, Adam & Richey (2012, 416)
<b><i>Organisatoriset</i></b>	
Arviointi- ja valvontajärjestelmät	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Tavoitejärjestelmä	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Toimitusjärjestelmät	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Yrityskulttuuri	Kautto ym. (2008, 64)
Palvelukulttuuri	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Tuotemerkkeihin liittyvät arvot	Beitelspacher ym (2012, 412)
Ketjumerkkeihin liittyvät arvot	Kautto ym. (2008, 64)
Partnereiden vallankäytön hallintamekanismit	Kautto ym. (2008, 64)
	Beitelspacher ym. (2012, 415)
<b><i>Tiedolliset</i></b>	
Asiakastuntemus	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
	Beitelspacher ym. (2012, 412)
Asiakkaiden tarpeiden havaitseminen	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
	Beitelspacher ym. (2012, 412)
Asiakasryhmien kehittymisen ymmärtäminen	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Kilpailijat	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Teknologia	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Tiedonhankinta, -analysointi ja tiedon oikea-aikainen hyödyntäminen	Kautto ym. (2008, 66)
<b><i>Suhteisiin pohjautuvat</i></b>	
Asiakassuhteiden hallinta ja osaaminen	Kautto ym. (2008, 64)
	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
	Beitelspacher ym. (2012, 412)
Verkostosuhteiden hallinta ja osaaminen	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
Sidosryhmäsuhteiden hallinta ja osaaminen	Kautto ym. (2008, 64)
	Kuusela & Neilimo (2010, 12)
	Beitelspacher (2012, 417)
Tavarantoimittajasuhteet	Kautto ym. (2008, 64)
Yhteistyöhön pohjautuva kommunikointi	Beitelspacher ym. (2012, 414)

## Liite 3: Yhteiskunnallisten yritysten resurssit

<i><b>Resurssi</b></i>	<i><b>Lähde</b></i>
<i><b>Lakiin ja oikeuksiin pohjautuvat</b></i>	
Tavaramerkit	Hunt (1997, 64)
Lisenssit	Hunt (1997, 64)
<i><b>Inhimilliset</b></i>	
Organisaation sisäiset ihmiset	Austin ym. (2006, 5)
Organisaation ulkopuoliset ihmiset	Austin ym. (2006, 5)
Kyky luoda resursseja ratkaisemaan instituutioiden puutetta	Dacin ym. (2010, 50)
Taitava työvoima	Austin ym. (2006, 11)
<i><b>Organisatoriset</b></i>	
Toiminta-ajatus	Dacin ym. (2010, 50) Doherty (2011, 375)
Toiminnan johdonmukaisuus	Doherty (2011, 375)
<i><b>Tiedolliset</b></i>	
Kyky analysoida toimintaympäristöä	Dacin ym. (2010, 50)
Henkilökohtaiset tiedot	Austin (2006, 5)
Henkilökohtaiset arvot ja asenteet	Austin (2006, 5)
Henkilökohtaiset kontaktit	Austin (2006, 5)
Henkilökohtaiset tavoitteet	Austin (2006, 5)
<i><b>Suhteisiin pohjautuvat</b></i>	
Sosiaalinen kanssakäyminen	Dacin ym. (2010, 50)
Verkostot	Shaw (2004); (Conway 2008); Hynes (2009); Dacin ym. (2010); Newbert (2012); We- erawardena & Sullivan Mort (2012)
Verkostojen sosiaaliset sidokset	Dacin ym. (2010, 50)
Allianssit ja kumppanuudet	Shaw (2004), Austin ym. (2006); Conway (2008); Hynes (2009); Chew (2010); Dacin ym. (2010); Robb-Post ym. (2010); Doherty (2011); Newbert (2012)
Pääsy viestintäkanaviin	Dacin ym. (2010, 50)
Toimitusketjusuhteet	Shaw (2004)
Asiakassuhteet	Chew (2010)
Yhteisöllisyys	Shaw (2004)