ETLA ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY

Sarja A 35 Series

HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMINEN

TAPAUSTUTKIMUS KAUPAN VERKOSTO-ORGANISAATIOSTA

Lasse Mitronen

Julkaisija: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA
Kustantaja: Taloustieto Oy

Helsinki 2002

Kansi: Mainos MayDay, Vantaa 2002

ISBN 951-628-370-5
ISSN 0356-7435

Painopaikka: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print

Julkaistu myös
Acta Universitatis Tamperensis 877
(ISBN 951-44-5383-2, ISSN 1455-1616) ja
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 186
(ISBN 951-44-5384-0, ISSN 1456-954X, http://acta.uta.fi).

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa liiketoiminnan ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja, joita kaupan hybridiorganisaatiossa käytetään liiketoiminnan ohjaamisessa ja tehokkuuden tavoittelemisessa. Tutkimuksessa tukeuduttiin ohjausjärjestelmäteoriaan, eri ohjausjärjestelmiin ja niiden ohjausmekanismeihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin ohjausjärjestelmiä markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmien sekä niiden yhdistelmän eli hybridiohjausjärjestelmän kannalta.

Tutkimuksen erityisenä mielenkiinnon kohteena oli hybridiohjausjärjestelmä. Hybridiohjausjärjestelmässä liiketoimintaa kontrolloidaan ja koordinoidaan samanaikaisesti markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen sekä niiden ohjausmekanismien eli rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen, johtamismenettelyjen ja prosessien sekä arvojen, normien ja luottamuksen avulla. Järjestelmän keskeisenä etuna aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että sen avulla on mahdollista hyödyntää muiden ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja välttää heikkouksia tai rajoituksia. Järjestelmän heikkoutena on monimutkaisuus ja vaikea halittavuus.

Tutkimuksessa noudatettiin laadullisen abduktiivisen tapaustutkimuksen tutkimusotetta. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustui Keskon ja kolmen eri K-ketjun eli Citymarket-, Carrols- ja Andiamo-ketjujen vertailuun. Tutkimuksessa käytettiin laajaa kohdeorganisaatiota käsittelevää kirjallista aineistoa sekä vuosien 1999–2001 aikana tehtyjä haastatteluita.

Tutkimuksessa kehitettiin kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli, jonka avulla voitiin tunnistaa kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä johtamisen keskeiset tekijät ja niiden väliset kytkennät. Tutkimuksen tulosten mukaan hybridiohjausjärjestelmän toimintakelpoisuus heikkenee ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi. Hybridijärjestelmää uhkaa tällöin tehottomuusloukku, koska hybridijärjestelmä on hidas mukautumaan ja vaatii kaikkien osapuolten hyväksynnän merkittävien muutosten toteuttamiseksi. Hybridiohjausjärjestelmän heikkoutena on myös mahdollinen ohjausvaje, jolloin kokonaisuuden kontrollointi ja koordinointi ei ole mahdollista. Kolmas merkittävä tulos oli, että hybridiorganisaation johtaminen edellyttää toimiakseen osapuolten välistä luottamukseen ja yhteisiin arvoihin sekä normeihin perustuvaa johtosuhdetta. Hybridijärjestelmän johtamisen parantamiseksi ja ongelmien hallitsemiseksi kehitettiin lukuisia suosituksia liikkeenjohdolle.

Avainsanat: hybridiorganisaatio, verkostojohtaminen, ohjausjärjestelmät, kauppa, vähittäiskauppa

ABSTRACT

The purpose of the research was to identify governance systems and mechanisms in a retailing hybrid organisation which are used for business management and in striving for efficiency. The research rests on the governance system theory, different governance systems and their governance mechanisms. The research examined governance systems with regard to market, hierarchy and network systems and their combination, hybrid governance system.

A particular emphasis was placed on a hybrid governance system, which simultaneously uses markets, hierarchies and networks, and their governance systems, i.e. structural and organisational solutions, management practices and processes, as well as values, norm and trust for the control and co-ordination of business operations. Earlier research results have shown that the key advantage of the system is that it enables us to capitalise on the best aspects of other governance systems and to prevent weaknesses or restrictions. Complexity and difficult management are its weaknesses.

Abductive case study method was adopted for the research. Empirical research material focused on Kesko and a comparison between three K-store chains, namely the Citymarket hypermarket, Carrols hamburger restaurant and Andiamo shoe store chains. The research also drew upon a large amount of written material concerning the target organisation, and interviews made during 1999–2001.

The research generated a HYBJO model for the management of a retailing hybrid organisation, which enabled us to identify the governance systems and mechanisms of a retailing hybrid organisation, and the key managerial elements and connections between them. According to the results of this research, the functional capacity of a hybrid governance system weakens as ambient uncertainty and disturbance factors increase. In such a situation, the hybrid governance system is faced with an inefficiency trap, because it adapts slowly and requires the approval of all parties in order for any major changes to be implemented. Another weakness of the hybrid governance system is a potential governance deficit, where overall control and co-ordination is not possible. The third important result of the research was that a successful management of a hybrid organisation necessitates a managerial relationship between the parties based on trust, common values and norms. Numerous recommendations were prepared for the company management aimed at improving the management of a hybrid organisation and problems.

Key words: hybrid organisation, network management, governance, trading, retailing.

ALKUSANAT

Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut jo vuosia tavoitteenani, jonka toteutuminen on nyt käsillä. Viimeistellessäni väitöskirjaani aamun hämärissä jokin aika sitten poikani tuli luokseni ja kysyi minulta sattuvasti: ”Isi, miksi kirjoitat väitöskirjan?” Itse asiassa samaa asiaa ovat kysyneet monet muutkin.

Yhtenä merkittävänä vaikuttimena on eittämättä ollut haluni tehdä jotain sellaista, joka vaatii tavallista enemmän ponnisteluja ja tuottaa myös tavallista enemmän mielihyvää. Kysymys taitaa tässä suhteessa olla itsensä kanssa kilvoittelusta, omien kykyjen ja voimien mittaamisesta. Vaikuttiminani ovat olleet myös esimiesteni rohkaisut jatko-opiskeluun sekä luonnollisesti haluni tieteellisen ajokortin, opinnäytteen, suorittamiseen. Tarkoituksenani ei ole ollut kuitenkaan vain opinnäytteen antaminen, vaan samalla myös sellaisen tiedon tuottaminen, josta voisi olla hyötyä tieteelle ja käytännön liike-elämälle. Tämän olen ymmärtänyt myös tieteen tavoitteeksi. Olen lukenut, että sana tiede, *science*, perustuu sanoihin *techne* ja *episteme*. *Techne* tarkoittaa opittuja ja opittavissa olevia taitoja työssä ja ammatissa. *Episteme* tarkoittaa puolestaan loogista tietoa.

Väitöskirjan kirjoittaminen on aina enemmän tai vähemmän yksinäistä puuhaa, joka ei kuitenkaan onnistu yksin. Minulla on ollut suuri ilo ja kunnia jakaa nämä vuodet ja oppimisen ilot monien henkilöiden kanssa, joita ilman väitöskirja ei olisi koskaan valmistunut. Ohjaajani professori Hannu Kuusela Tampereen yliopistolta ja professori Kristian Möller Helsingin kauppakorkeakoulusta ansaitsevat mitä parhaimmat kiitokseni työni ohjaamisesta. Hannu Kuuselan määrätietoinen tutkijavalmiukseni kehittäminen ja tutkimusprosessin ohjaaminen sekä Kristian Möllerin syvällinen asiantuntemus, kannustavat kommentit sekä loistava oleellisen kirkastaminen ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä työn valmistumisen kannalta.

Arvokkaita kommentteja olen saanut myös tutkimuksen esitarkastajilta professori Juha Näsiltä ja dosentti Heikki Rinteeltä. Heidän osuvien huomautustensa avulla olen pystynyt kirkastamaan sanottavaani. Kiitos heille ansiokkaasta työstä.

Keskoa ja K-kauppiasliittoa sekä niiden johtoa haluan kiittää erittäin rakentavasta ja avuliaasta suhtautumisesta tutkimukseni tekemiseen. Myös kaikkia haastateltuja henkilöitä haluan lämpimästi kiittää myönteisestä ja kannustavasta suhtautumisesta. Ilman teitä ja arvokkaita näkemyksiänne tästä ei olisi tullut mitään.

Tutkimuksen tekemisessä tulee väistämättä eteen tilanteita, jolloin ei tahdo päästä eteenpäin tai muutoin tarvitsee ulkopuolisen näkemyksiä asioiden ymmärtämiseksi. Matti Kautto, Kari Mannermaa ja Paavo Moilanen ovat auttaneet minua avaamaan kerta toisensa jälkeen solmuja, joihin olen ollut sotkeutumassa. Ritva ja Heikki Taskinen ovat vauhdittaneet väitöskirjani kirjoittamista hienolla tavalla antamalla käyttööni asuntonsa Nizzasta intensiivisiä kirjoittamisjaksoja varten. Ilman avuliaita, aktiivisia ja kannustavia kumppaneita tutkimuksen suorittaminen ei olisi tässä ajassa onnistunut. Parhaat kiitokseni teille kaikille.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos on tarjonnut minulle monessa suhteessa parhaan mahdollisen työympäristön tutkimuksen suorittamiseen. Tutkijankammioni ja koko ETLA:n tutkijayhteisön avulla minulla on ollut mahdollisuus paneutua täysipainoisesti tutkimuksen tekoon ja kirjoittamiseen kannustavassa ja kaikin puolin antoisassa ilmapiirissä. Tästä olen hyvin kiitollinen.

Liikesivistysrahasto, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö, Tampereen Kauppayhdistyksen säätiö ja Kesko ovat tukeneet taloudellisesti tämän tutkimuksen suorittamista. The Finnish Graduate School of Marketing -tutkijakoulu on tukenut tutkimuksen toteuttamista tutkijakoulutuspaikan avulla. Näiden apurahojen, tukien ja tutkijakoulutuspaikan turvin minulla on ollut mahdollisuus keskittyä tämän tutkimuksen suorittamisen täysipäiväisesti noin kahden vuoden ajan. Tästä haluan lausua mitä parhaimmat kiitokseni.

Tampereen yliopistoa ja Elinkeinoelämän Tutkimuslaitosta haluan kiittää siitä, että ne ovat hyväksyneet tutkimukseni julkaisusarjoihinsa.

Vanhempiani haluan kiittää siitä tuesta ja arvostuksesta, jota he ovat osoittaneet opintojani kohtaan. Heiltä oppimani elämänmyönteisyyden avulla minun on ollut helppo selvitä vaikeistakin hetkistä väitöskirjan kirjoittamisen aikana.

Lopuksi haluan lausua mitä lämpimimmät kiitokseni vaimolleni Sirpalle. Omia voimiaan säästämättä ja loistavien järjestelyjensä avulla hän on hoitanut perhettämme nämä opiskelun ja kirjoittamisen vuodet. Lapsemme Markus, Marianne ja Mikaela ovat pitäneet minut kiinni arjessa ja muistuttaneet kerta toisensa jälkeen, mikä on todella tärkeää elämässä.

Kiitollisuuttani perheelleni en osaa sanoin kuvata. Niinpä omistankin kirjani heille.

Helsingissä Lönnrotinkadulla toukokuussa 2002,
Lasse Mitronen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 17
   1.1. Tutkimuksen tausta 17
   1.2. Ohjausjärjestelmät ja hybridiorganisaatio 20
   1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 22
   1.4. Tutkimuksen teoreettinen asemointi ja rajaukset 23
      1.4.1. Markkinointikanavatutkimus 23
      1.4.2. Agenttiteoria 25
      1.4.3. IMP-verkostoteoria 27
   1.5. Tutkimuksen toteutus 30
   1.6. Tutkimuksen rakenne ja sisältö 32
2. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMINEN, ESIVIITEKEHYS 35
   2.1. Ohjausjärjestelmät 36
      2.1.1. Markkinat ja hinta 36
      2.1.2. Hierarkia ja valta 44
      2.1.3. Verkosto ja luottamus sekä suhteeseen liittyvät normit 51
      2.1.4. Hybridit 61
   2.2. Ohjausjärjestelmän tasapaino 75
      2.2.1. Kontrolli ja koordinaatio 79
      2.2.2. Yrittäjyys ja itsenäisyys 86
      2.2.3. Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus 90
   2.3. Ohjausjärjestelmien toimivuus 95
      2.3.1. Markkinat 98
      2.3.2. Hierarkia 98
      2.3.3. Verkosto 100
      2.3.4. Hybridit 102
   2.4. Ohjausjärjestelmän valinta 104
   2.5. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli, esiviitekehys 108
3. TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS 115
   3.1. Tapaustutkimus tutkimusmetodina 115
   3.2. Abduktiivinen tutkimusote 118
   3.3. Vertaileva tutkimusasetelma ja tutkimuskohteiden valinta 122
      3.3.1. Kesko ja kaupan ketjut tutkimuskohteena 122
      3.3.2. Kesko ja kolme ketjua-tutkimusasetelma 124
   3.4. Tutkimusaineiston keräys 127
   3.5. Tutkimusaineiston analysointi 131
   3.6. Tutkimusaineiston laatu 136
4. KESKON JA K-KAUPPOJEN OHJAUSJÄRJESTELMÄT 145
   4.1. Kaupan toimintaympäristö Suomessa 145
   4.2. Kaupan rakenne ja kilpailutilanne Suomessa ja K-ryhmässä 148
      4.2.1. Päivittäistavarakaupan rakenne ja kilpailutilanne 148
      4.2.2. Pikaruokamarkkinoiden rakenne ja kilpailutilanne 153
      4.2.3. Käyttötavarakaupan rakenne ja kilpailutilanne 154
      4.2.4. Kenkäkaupan rakenne ja kilpailutilanne 154
      4.2.5. Päivittäistavarakaupan, pikaruokamarkkinoiden ja käyttötavarakaupan piirteitä ja eroja 156

4.3. KESKO JA K-KAUPAT HYBRIDIORGANISAATIONA 162
4.3.1. Historia 162
4.3.2. Hybridiorganisaatio 171
4.4. KESKON JA K-KAUPPOJEN YHTEINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 178
4.4.1. Ohjausjärjestelmät ja -mekanismit 179
4.4.2. Yhteenveto 197
4.5. CITYMARKET-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 201
4.5.1. Ohjausjärjestelmät ja -mekanismit 201
4.5.2. Kauppiaat 213
4.5.3. Tavaratalojohtajat 218
4.5.4. Yhteenveto 222
4.6. CARROLS-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 227
4.6.1. Ohjausjärjestelmät ja -mekanismit 228
4.6.2. Franchising-yrittäjät 237
4.6.3. Ravintolapäälliköt 239
4.6.4. Yhteenveto 242
4.7. ANDIAMO-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 245
4.7.1. Ohjausjärjestelmät ja -mekanismit 246
4.7.2. Yhteenveto 253
4.8. KESKON JA K-KAUPPOJEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ, YHTEENVETO 255
4.8.1. Ketjukohtaiset ohjausjärjestelmät ja -mekanismit 255
4.8.2. Johtamisen tasot 259
4.8.3. Yhteenveto 264
5. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMINEN 271
5.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄ JA -MEKANISMIT 272
5.1.1. Ohjausjärjestelmä 272
5.1.2. Ohjausmekanismit 281
5.2. OHJAUSJÄRJESTELMÄN TASAPAINO 292
5.2.1. Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus 294
5.2.2. Kontrolli ja koordinaatio 297
5.3. OHJAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS 303
5.3.1. Hybridijärjestelmän jännitteitä 303
5.3.2. Hybridijärjestelmän vahvuuksia 307
5.3.3. Hybridijärjestelmän rajoituksia 312
5.4. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMISEN MALLI, YHTEENVETO 321
6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI 331
6.1. TUTKIMUKSEN KESKEISET TEOREETTISET TULOKSET JA KONTRIBUUTIO 332
6.1.1. Hybridijärjestelmän tehottomuusloukku 333
6.1.2. Hybridijärjestelmän ohjausvaje 343
6.1.3. Hybridiorganisaation johtosuhde 349
6.1.4. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli 352
6.2. KESKEISET SUOSITUKSET LIIKKEENJOHDOLLE 355
6.2.1. Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut 356
6.2.2. Johtamismenettelyt ja prosessit 358
6.2.3. Arvot, normit ja luottamus 362
6.3. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA LUOTETTAVUUS 363
6.4. TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET 369
6.5. JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUKSIA 371
7. YHTEENVETO 375

ENGLISH SUMMARY 393
LÄHTEET 411
HAASTATTELUT JA KESKUSTELUT 419
LIITE A: K-KAUPPIASLIITON ORGANISAATIO 423
LIITE B: KETJUTOIMINNAN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 1.1.2001 ALKAEN 425
LIITE C: HAASTATTELUJEN TEEMAT 429
LIITE D: ESIMERKIT HAASTATTELUISTA TEHDYISTÄ MIND MAP -
KUVAUKSISTA 431
LIITE E: EETTISET PERIAATTEET 437
LOPPUVIITTEET 439

KUVIOT

Kuvio 1.1. Tutkimuksen toteutus....30
Kuvio 2.1. Organisatorisen tehokkuuden kriteerit....92
Kuvio 2.2. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen esiviitekehys....109
Kuvio 3.1. Abduktiivinen tutkimusote....120
Kuvio 3.2. Tutkimusasetelma....126
Kuvio 3.3. Tutkimusprosessin kuvaus....134
Kuvio 4.1. Päivittäistavaroiden jakelukanavat suomessa vuonna 2000....149
Kuvio 4.2. Päivittäistavarakauppojen rakennemuutos Suomessa v. 1978–2000....149
Kuvio 4.3. Kaupan ryhmittymien päivittäistavarakaupan markkinaosuudet v. 2000 ..150
Kuvio 4.4. K-ryhmän kehitysjaksoja....166
Kuvio 4.5. K-ryhmän liiketoimintamallin muutoksia....168
Kuvio 4.6. K-ryhmä hybridiorganisaationa....172
Kuvio 4.7. Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli....189
Kuvio 4.8. Keskon ja ketjutoiminnan keskeiset ohjausmekanismit....197
Kuvio 4.9. Citymarket-kauppiaan roolit ja toimintaympäristö....217
Kuvio 4.10. Citymarket tavaratalojohtajan toimintaympäristö hänen kokemanaan....219
Kuvio 4.11. Carrols-ketjun toiminnan suunnittelumalli....234
Kuvio 4.12. Keskon ja K-kauppojen hybridiohjausjärjestelmä, yhteenveto....267
Kuvio 5.1. Hierarkkisen ja verkostojohtamisen erot....284
Kuvio 5.2. Vallan käytön ääripäät hybridiorganisaatiossa....285
Kuvio 5.3. Vallankäytön lähtökohdat ja mekanismit....286
Kuvio 5.4. Ohjausjärjestelmän tasapaino ja mekanismit....292
Kuvio 5.5. Hybridiorganisaation taloudellisia ja toiminnallisia kontrolli- ja koordinointimekanismeja ajan suhteen....298
Kuvio 5.6. Asiakkaan, kauppiaan ja Keskon omat ja yhteiset intressit....306
Kuvio 5.7. Hybridiorganisaation tehottomuusloukku K-ryhmässä....317
Kuvio 5.8. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli....322
Kuvio 7.1. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen esiviitekehys....380
Kuvio 7.2. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli....389

TAULUKOT

Taulukko 2.1. Keskeiset hybriditutkimukset 65
Taulukko 2.2. Ohjausjärjestelmien ominaisuuksia 95
Taulukko 2.3. Taloudellisten organisaatioiden ohjausjärjestelmien vertailua 97
Taulukko 3.1. Kaupan hybridiorganisaation johtaminen, ohjausjärjestelmäanalyysi 133
Taulukko 3.2. Kaupan hybridiorganisaation johtaminen, ohjausmekanismianalyysi-matriisi 133
Taulukko 4.1. Kaupan ryhmittymien päivittäistavarakaupan myynnit ja pinta-alat v. 2000 151
Taulukko 4.2. K-päivittäistavarakaupat 2000 152
Taulukko 4.3. Kenkäerikoiskaupat 1998-2000 155
Taulukko 4.4. Keskon ja K-kauppojen yhteinen ohjausjärjestelmä 180
Taulukko 4.5. Keskon ja K-kauppojen yhteiset ohjausmekanismit 199
Taulukko 4.6. Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmät 202
Taulukko 4.7. Citymarket-ketjun ohjausmekanismit 205
Taulukko 4.8. Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto 224
Taulukko 4.9. Carrols-ketjun ohjausjärjestelmät 229
Taulukko 4.10. Carrols-ketjun ohjausmekanismit 230
Taulukko 4.11. Carrols-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto 243
Taulukko 4.12. Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmät 247
Taulukko 4.13. Andiamo-ketjun ohjausmekanismit 248
Taulukko 4.14. Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto 254
Taulukko 4.15. Ohjausjärjestelmät eri ketjuissa 256
Taulukko 4.16. Ohjausmekanismit eri ketjuissa 257
Taulukko 4.17. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät johdon eri tasoilla 260
Taulukko 4.18. Keskon ja K-kauppojen ohjausmekanismit johdon eri tasoilla 261
Taulukko 4.19. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto 266
Taulukko 7.1. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto 386

1. JOHDANTO

1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA

Kaupan toimintaympäristössä on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tällaisia koko toimialalle tunnusomaisia muutoksia ovat olleet mm. uudet kansainväliset liiketyyppikonseptit, kansainvälinen ostotoiminta, uusi tietotekniikka ja sähköisen sekä reaaliaikaisen tiedon hyväksikäyttö (organisaatioiden välinen tiedonsiirto, EDI/OVT, tuotekohtaisen tiedon hyväksikäyttö, POS/EPOS, sähköinen kaupankäynti, eCommerce). Muita merkittäviä muutoksia ovat olleet kiinteä yhteistyö teollisuuden ja kaupan välillä (Efficient Consumer Response, ECR), tavara- ja tuoteryhmähallinnan käyttöönotto (Category Management), vähittäiskaupan ja tukkukaupan roolimuutokset sekä niiden yhteensulautuminen, kaupan yritysten fuusiot sekä asiakassuhteiden merkityksen korostuminen (Customer Relationship Management, CRM) integroidun markkinoinnin osana. Nämä muutokset ovat käynnistäneet merkittävää tutkimusta suurten kansainvälisten kauppaorganisaatioiden (esim. Wal-Mart, Tesco) liikesuhteista ja transaktioista tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa (Corstjens & Corstjens, 1999; Howe, 1998; Obgonna & Wilkinson, 1998; Paché, 1998). (Katso myös Lindblom, Lindblom, & Mitronen, 2000; Lindblom & Tikkanen, 1999). (Vrt. Stern & El-Ansary, 1992).

Yritysten välisessä markkinoinnin tutkimuksessa (interorganizational marketing exchange studies) ja kaupan tutkimuksissa keskeisessä asemassa ovat olleet ostajien ja myyjien väliset suhteet, yritysten välinen yhteistoiminta, integroituminen ja verkostot (Ford et al., 2002; Gulati, 1998; Håkansson & Snehota, 1995). Tutkimuksissa on myös analysoitu vaihdantakustannuksia vaihdantakustannusteorian pohjalta (Transaction Cost Theory) ja vaihdantaan prosessina sosiaalisen vaihdantateorian pohjalta (Möller & Wilson, 1995a; Möller, 1994). Mielenkiinto on kohdistunut myös tehokkaisiin yritys- ja yhteistoiminnan ohjausjärjestelmiin tavarantoimittajien ja kaupan välillä sekä luottamukseen, sitoutumiseen, valtaan ja konflikteihin näissä suhteissa (Anderson & Narus, 1990; Doney & Cannon, 1997; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1998; Heide, 1994; Jensen & Skytte, 1997; Lusch & Brown, 1996)[1].

Markkinoinnin tutkimusta ovat hallinneet yritysten välisten liikesuhteiden tutkimus (Möller & Halinen, 1999). Merkittävä muutos tässä suhteessa

on ollut myös siirtyminen yritysten välisissä suhteissa markkinapohjaisista suhteista yritysten pitempiaikaisten, ei-markkinapohjaisten suhteiden ja ohjausmekanismien tutkimuksiin (ks. myös Fenton & Pettigrew, 2000b; Heide, 1994). Tämän seurauksena uudenlaisten ja monimuotoisten hybridiorganisaatioiden tutkimukset ovat jääneet vähemmistöön. Suuret kansainväliset kauppayritykset, kuten Wal-Mart, Carrefour ja Hennes & Mauritz, ovat keskitetysti johdettuja mutta paikallisesti toimivia ketjuja, jotka operoivat samaan aikaan kaikkialle maailmalle ulottuvan tavarantoimittajaverkoston kanssa. Ne ovat siis eräänlaisia hybridiorganisaatioita.

Suomessa (Kesko ja K-kaupat), Ruotsissa (ICA), Saksassa (Edeka) ja Ranskassa (System U) on esimerkkejä toisenlaisista yritys- ja yhteistyöorganisaatioista, joissa vähittäiskauppaa harjoittavat pääasiassa yksityiset kauppiaat. Tukkukauppaa ja muita keskitettyjä taustatoimintoja näissä hoitavat puolestaan kauppiaiden omistamat tukku- ja keskusliikkeet. Tässä mielessä kysymys on mielenkiintoisista hybridiorganisaatioista, jotka toimivat toisaalta vähittäiskauppatasolla vapailla markkinoilla tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa, ja toisaalta ne ovat hierarkkisesti keskusjohdettuja mm. keskitettyjen hankinta-, logistiikka-, markkinointi-, koulutus- ja kauppapaikkatoimintojen osalta. Lisäksi kaupoilla ja kauppiailla on omat keskinäiset yhteistoimintaverkostot (esim. ostorenkaat). Powell määrittelee hybridiorganisaation sellaiseksi organisaatioksi, jossa ilmenevät samaan aikaan kaikki kolme yritystoiminnan ohjausjärjestelmää: markkinat, hierarkiat ja verkostot (Powell, 1990).

Tällaisissa hybridiorganisaatioissa keskeinen liikkeenjohdollinen ongelma on tehokkaan toiminnan edellyttämän keskitetyn hierarkkisen päätöksenteon, koordinaation ja kontrollin sovittaminen yhteen yksityisten ja autonomisten kauppiasyrittäjien toimintojen kanssa, jotka sopeutuvat parhaimmillaan tehokkaasti, luovasti ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti paikallisille markkinoille. (Vrt. Hyvönen, 1983; Hyvönen, 1990; Jarillo, 1993; Mattsson, 1969) Tämän tyyppisten hybridiorganisaatioiden parempi ymmärtäminen on tärkeää sekä markkinoinnin teorian että käytännön liikkeenjohdon kannalta (Dwyer, Dahlstrom, & DiNovo, 1995; Frazier, 1999).

Liiketoiminnan ohjausjärjestelmät (governance structure) eli liiketoiminnan ohjausrakenteet ja -mekanismit ovat sinänsä olleet tieteellisen tutkimuksen kohteena jo vuosikymmeniä, koska ne liittyvät niin keskeisesti liiketoiminnan tarkoitukseen, tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen (Coase, 1937; Williamson, 1996). Kaupan, niin kuin muidenkin yritysten, liiketoiminnassa soveliaimman ohjausjärjestelmän rakentaminen on aina ajankohtainen on-

gelma (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971; Dwyer & Oh, 1987; Lawrence & Lorsch, 1969).

Optimaalisten ohjausjärjestelmien rakentaminen on teema, joka tarvitsee lisää tutkimusta (Bradach & Eccles, 1989; Möller & Halinen, 1999). Frazier (1999, s. 226–227) toteaa, että ”the use and management of multiple channels have been barely touched on” ja edelleen, että merkittävien tutkimuskohteiden lisäksi ovat esiin nousemassa mm. ”how functions are shared-split between channel members and … how coordination is achieved among distributors in integrated supply networks”. Heide (1994, s. 82) puolestaan toteaa, että ”That a system of plural governance could represent strategic advantages, in the form of an inherent flexibility to respond to competitive moves and changes in consumer preferences. It is hoped that additional research will be directed toward exploring these issues”. Tälle tutkimukselle läheisestä verkosto-organisaatiosta ja sen ohjausjärjestelmistä ovat puolestaan Fenton ja Pettigrew (2000b, s. 86) todenneet: ”The increase in inter-firm networks of all kinds (alliances, franchises, joint ventures, supplier networks) makes this a critical area for research as the working patterns and business activities of these companies means that traditional structural forms of control and coordination between subunits do not apply”. Kysymys onkin siitä, mitkä mekanismit sitten toimivat tällaisessa verkosto- tai hybridiorganisaatiossa.

Eräänä käytännön pontimena tutkimuksen suorittamiseen on pyrkimys ymmärtää paremmin yhden Suomen suurimman pörssiyhtiön eli Keskon ja siihen kiinteästi liittyvän verkoston ohjausjärjestelmiä ja toimintaa. Tähän verkosto-organisaatioon kuuluu Keskon lisäksi n. 30 000 Keskon asiakasta ja tavarantoimittajaa, 16 kaupan ketjua ja n. 1900 K-kauppaa. Toisaalta Kesko on hybridiorganisaatio, joka johtaa 13 kaupan ketjua Suomessa, yhtä ketjua Ruotsissa ja kahta ketjua Baltian maissa. Ketjuista osa toimii markkinaperiaatteella (K-kauppiasketjut), yksi toimii franchising-periaatteella (osa Carrols ravintoloista) ja osa toimii hierarkkisen johdon alaisuudessa (Citymarketin käyttötavarakauppa, Anttila tavaratalot, osa maatalouskaupoista ja liiketoiminta Ruotsissa ja Baltian maissa) (Kesko, 2000c; Kesko, 2001e).

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on tapahtunut merkittäviä muutoksia 1990-luvulla. 1990-luvun alussa aloitettiin liiketyyppien täsmentäminen ja ketjutoiminnan tiivistäminen, joka johti osaltaan myös Keskon perinteisen matriisipohjaisen tukkukauppaorganisaation purkamiseen ja keskitetyn asiakaslähtöisen ketjuorganisaation rakentamiseen vuonna 1995. Vuoden 2001 alusta alkaen siirryttiin uuteen toimintamalliin, jossa luovuttiin kauppiaiden horisontaalisesta yhteistoiminnasta ja siirryttiin vertikaaliseen

yhteistoimintaan ja ketjuorganisaatioon. Tämän muutoksen seurauksena myös Keskon omistajaohjaus ja organisaatio ovat muuttuneet, ja vuonna 2001 Keskon tulosryhmät yhtiöitettiin (ks. näistä muutoksista lisää esim. Kesko, 2002)[2].

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kohdeorganisaatiosta vuosien 1999–2001 aikana. Tutkimuksessa rajaudutaan käsittelemään pääosin 1990-luvun tilannetta, eli aikaa joka on vallinnut ennen kohdeorganisaatiossa vuoden 2001 alussa käynnistyneitä organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia. Vuonna 2001 käynnistyneen uuden ketjutoimintamallin ja organisaatioiden valmistelutöiden vaikutuksia haastatteluaineistoon ja laajemminkin tutkimuksen luotettavuuteen tarkastellaan luvussa 3.4. (tutkimusaineiston keräys), luvussa 3.6. (tutkimusaineiston laatu) sekä luvussa 6.3. (tutkimuksen arviointi ja luotettavuus).

1.2. OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA HYBRIDIORGANISAATIO

Ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa kuin englanninkielisellä käsitteellä governance structure and processes[3]. Aiemmissa aihepiiriä koskevissa tutkimuksissa ja teorioissa on käytetty ohjausjärjestelmän käsitettä toisistaan hieman poikkeavissa merkityksissä. Coase (1937) määritteli ohjausjärjestelmän yksittäisten tai toistuvien hyödykkeiden ja palvelujen vaihdantojen eli transaktioiden näkökulmasta. Hänen mukaansa markkinat ja yritykset muodostavat vaihdantojen pääohjausjärjestelmän[4]. Tätä näkemystä on jalostanut erityisesti Williamson institutionaalisen talousteorian puitteissa (ks. esim. Williamson, 1996, jossa on kattava esitys hänen keskeisimmästä tuotannostaan). Vaihtoehtoisen näkökulman ohjausjärjestelmään tarjoaa suhdeperusteinen näkökulma, jossa transaktioiden eli vaihdantojen sijaan yrityksiä ja yritysten välistä toimintaa tarkastellaan pitkäkestoisten suhteiden muodostamana kokonaisuutena (Ford, 1997; Möller & Wilson, 1995a). Markkinointikanavatutkimuksen näkökulmasta kysymys on markkinointikanavan jäsenten keskinäisen toiminnan ja työnjaon johtamista kustannustehokkaasti (Stern & El-Ansary, 1992, s. 322). Edellisten näkökulmien lisäksi ohjausjärjestelmää on tarkasteltu myös organisaatioteorian (Pfeffer & Salancik, 1978) ja sopimusteorian (Macneil, 1980) näkökulmista.

Yritystenvälisten vaihdantojen näkökulmasta governance tarkoittaa vaihdantojen tai transaktioiden organisointia (Williamson & Ouchi, 1981; Williamson, 1975)[5]. Suhteen näkökulmasta katsottuna Håkansson ja Johanson (1993) jakavat perusohjaustavat (governance modes) verkostoon, markkinaan, hierarkiaan ja kulttuuriin tai ammattiin (culture/profession). Ouchi

(1980) määrittelee ohjausjärjestelmät samaan tapaan jakaessaan ne klassiseen markkinaan, byrokratiaan, verkostorakenteeseen ja klaaniin tai heimoon. Powell (1990) jakaa keskeiset ohjausjärjestelmät markkinoihin, hierarkioihin ja verkostoon. Tätä jakoa Williamson (1996, s. 7) on hieman laajentanut jakaessaan ohjausjärjestelmät markkinoihin, hybrideihin, hierarkioihin ja toimistoihin (bureaus)[6].

Esillä olleissa määrittelyissä ovat siten esillä samat ohjausjärjestelmän peruselementit: 1) yrityksen kytkeytyminen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön eli kilpailuun ja yhteistoimintaan sekä 2) yrityksen sisäiset organisatoriset ratkaisut ja johtamisen menettelytavat. Tässä tutkimuksessa ohjausjärjestelmällä (governance structure) siis tarkoitetaan (1) menettelytapoja, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden toimijoiden kanssa ja (2) organisatorisia ja johtamisen mekanismeja tai menettelytapoja, joita yritykset noudattavat sisäisessä ohjauksessa ja hallinnoimisessa organisaation tehokkuuspäämäärien saavuttamisessa. Näin ymmärrettynä eri ohjausjärjestelmät sisältävät erilaisia rakenteellisia, prosessuaalisia ja arvo-normipiirteitä (vrt. Heide, 1994, s. 72).

Hybridiorganisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista organisaatiota, jossa ilmenevät samaan aikaan kaikki kolme yritystoiminnan ohjausjärjestelmää eli markkinat, hierarkiat ja verkostot (Bradach & Eccles, 1989; ks. myös Ouchi, 1980; Powell, 1990). Bradach ja Eccles (1989) kutsuvat hybridiorganisaatiota monimuotoiseksi (plural forms) ohjausjärjestelmäksi, jossa erillisiä organisatorisia kontrollimekanismeja käytetään samanaikaisesti samaan toimintoon samassa yrityksessä (vrt. Borys & Jemison, 1989). Williamson (1985) korostaa, että välimuodon ohjausjärjestelmät, jotka eivät ole hierarkioita tai markkinoita, edustavat sisällöltään hybridirakenteita. Powell (1990) painottaa, että useimmat organisaatiot ovat itse asiassa hybridejä. Hän luonnehtii hybridiorganisaatioksi, jota hän kutsuu verkosto-organisaatioksi, sellaista organisaatiota, jossa kaikki kolme perusohjausjärjestelmää ovat käytössä eli markkinat, hierarkiat ja verkostot. Håkansson ja Johanson (1993) ovat samoilla linjoilla esittäessään, että "that network governance should not be viewed not as some kind of intermediate governance mode on a unidimensional scale between market and hierarchy, but as a unique type"[7]. Näin määritellen hybridi ei ole perusohjausjärjestelmien välimuoto, vaan järjestelmä, jolla on sille ominaiset tekijät ja mekanismit.

Tässä tutkimuksessa käytetään Powellin näkökulmaa eli keskeinen kiinnostuksen kohde on, kuinka yritys käyttää samanaikaisesti ja limittäin kaikkia kolmea ohjausjärjestelmää. Tämä näkemys ohjausjärjestelmistä on sa-

mansuuntainen kuin Bradachilla ja Ecclesilla (1989). Teoreettisesti tarkastellen johtamisen keinot hybridiorganisaatiossa ulottuvat hinnan käytöstä ja määräysvallasta luottamukseen ja normeihin asti (Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990).

Johtamisen näkökulmasta ohjausjärjestelmällä tulee olla myös päämäärä ja tarkoitus (goal). Keskeisiä ja tärkeitä kriteereitä organisaatiolle ovat sisäisen tehokkuuden saavuttaminen (internal efficiency), (eli esim. kuinka tehokasta toiminta on panos/tuotos –näkökulmasta) ja ulkoisen tehokkuuden saavuttaminen (external effectiveness) (eli esim. asiakaslähtöisyyden, markkinoille sopeutumisen ja innovatiivisuuden saavuttaminen) (Pfeffer & Salancik, 1978). Tähän liittyy ajatus siitä, että eri ohjausjärjestelmät poikkeavat ilmeisesti toisistaan käyttökelpoisuudessaan organisaation eri tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa (Powell, 1990).

1.3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja, joita hybridiorganisaatiossa käytetään toiminnan ohjaamisessa ja tehokkuuden tavoittelemisessa. Pyrkimyksenä on kuvata hybridiorganisaation ”toimintalogiikka”: mitkä toiminnot edellyttävät yhdenmukaisia ja vakioituja menettelytapoja sisäisen tehokkuuden saavuttamiseksi, ja mitkä toiminnot edellyttävät yksilöllisiä, esimerkiksi kauppias- ja kauppakohtaisia menettelytapoja osaamisen, oppimisen ja joustavuuden eli ulkoisen tehokkuuden varmistamiseksi? Tarkoituksena on toisin sanoen kuvata ja selittää laadullisesti erilaisten ohjausjärjestelmien ja -mekanismien vaikutuksia sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat liiketoiminnan ohjausjärjestelmät kaupan hybridiorganisaatiossa (governance structures in a hybrid organisation)[8]. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää sovellettu käsitteellinen kaupan hybridiorganisaation johtamismalli, jonka avulla voidaan tunnistaa hybridiorganisaation ohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä tuottaa normatiivisia ehdotuksia kaupan hybridiorganisaation ”parempaan ja tehokkaampaan” johtamiseen. Tämä edellyttää sitä, että kyetään rakentamaan riittävän yksityiskohtainen hybridijohtamisen puitemalli, joka kattaa eri ohjausjärjestelmien perustyyppien keskeiset keinot.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa analysoidaan eri ohjausjärjestelmiä kaupan vertikaalisessa hybridiorganisaatiossa. Ketjujohdon hierarkkisen kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskauppojen ja -kauppiaiden

autonomisen käyttäytymisen välinen jännite muodostaa tutkimuksen tarkastelunäkökulman ytimen[9].

Tutkimustavoitteita lähestytään seuraavien kysymysten avulla:

– *Millaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja käytetään kaupan hybridiorganisaation johtamisessa*? Toisin sanoen tarkastellaan, millaisia konkreettisia (a) rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja, (b) johtamismenettelyjä ja prosesseja sekä (c) arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja on käytössä[10]
– *Millainen on ohjausjärjestelmien toimivuus*? Mitkä ovat eri ohjausjärjestelmien vahvuudet, rajoitukset ja mahdolliset haitat?
– *Miten hallitaan ohjausjärjestelmän tasapainoa*? Kuinka saavutetaan tasapaino sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ja keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin sekä vähittäiskaupan autonomisuuden välillä?

Tutkimustavoitteet ohjaavat tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen teoreettisen ja käytännön esitiedon avulla muodostetaan hybridiorganisaation johtamisen esimalli, jota arvioidaan ja kehitetään empiirisen aineiston avulla. Esimallin tarkoituksena on, samoin kuin lopullisen mallin, koota yhteen kaupan hybridiorganisaation johtamisen keskeiset tekijät ja niiden väliset kytkennät (Dwyer et al., 1995, s. 72). Kehitetyn mallin avulla tuotetaan liikkeenjohdollisia suosituksia kaupan hybridiorganisaatioiden johtamiselle sekä keskustellaan alan tutkimuksen kehittämissuunnista.

1.4. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN ASEMOINTI JA RAJAUKSET

Tutkimuksen kohdeilmiöitä on tutkittu aiemmin markkinointikanavatutkimuksen, agenttiteorian ja IMP-verkostotutkimuksen piirissä. Mikään traditio ei kuitenkaan sisällä sellaisenaan syvällistä ilmiölähtöistä tietoa kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmästä ja ketjujen johtamisesta (Bradach, 1997, s. 278)[11]. Ne tarjoavat kuitenkin käyttökelpoisia käsitteellisiä työkaluja osittaiselle ymmärrykselle.

1.4.1. MARKKINOINTIKANAVATUTKIMUS

Markkinointikanavatutkimuksen pääsuunnat voidaan karkeasti ryhmitellä seuraaviin lähestymistapoihin: 1) economic approach eli taloudellinen näkökulma, 2) channel management eli markkinointikanavajohtaminen, 3) behavioral approach eli käyttäytymisen näkökulma ja 4) political economy eli poliittis-taloudellinen näkökulma. Nämä painotukset ja suuntaukset ilmenivät eri vuosikymmenillä siten, että 1960-luvulla kanavatutkimuksissa painotettiin taloudellisia ja kanavien johtamiseen liittyviä näkökulmia. 1970-

tiin taloudellisia ja kanavien johtamiseen liittyviä näkökulmia. 1970-luvulla painottui kanavajohtamisen ja käyttäytymistekijöiden tutkiminen, jolloin teemoina olivat mm. yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytyminen, valta, kontrolli, konfliktit ja tyytyväisyys kanavassa (Hyvönen, 1990; Mannermaa, 1989).

1980-luvun tutkimukselle on tyypillistä poliittis-taloudellisten tekijöiden tutkiminen, vaihdantakustannusajattelu, sosiologisen ja taloudellisen näkökulman yhdistely, kiinnostus analyyttisiin malleihin sekä huomion kohdistuminen uusien teorioiden ja hypoteesien kehittelyyn. Voidaan myös sanoa, että 1980-luvulla perinteinen markkinointikanavatutkimus ja -kirjallisuus ovat keskittyneet mikroekonomian ja käyttäytymistieteelliseen paradigmaan. Tämän rinnalle on noussut nopeasti organisaatio- ja sosiaalisen vaihdannan teoriaan pohjautunut suhdemarkkinointi markkinointikanavakirjallisuuden keskeiseksi paradigmaksi. Tämän myötä yritysten väliset ja yritysten sisäiset suhteet ovat nousseet 1980-luvun lopulta lähtien kanavatutkimuksen ydinalueiksi (Frazier, 1999; Heide, 1994; Stern & El-Ansary, 1992; Stern & Reve, 1980).

1990-luvulla tutkimus on painottunut pitkäaikaisten suhteiden (aiheina luottamus, sitoutuminen ja keskinäiset normit), ohjausjärjestelmien, päätöksenteon ja jakelustrategioiden tutkimukseen (Brown, Chekitan, & Dong-Jin, 2000; Frazier, 1999; Ganesan, 1993). Sen sijaan verkostoja ja verkostojen johtamista on näissä markkinointikanavatutkimuksissa analysoitu tähän mennessä suhteellisen vähän (Frazier, 1999).

Kaupan tutkimuksissa pääpaino on ollut perinteisesti markkinointikanavatutkimusten alueella (Hyvönen, 1983; Hyvönen, 1990; Mannermaa, 1989; Mattsson, 1969). Hyvönen tarkastelee integraatiota vertikaalisessa markkinointisysteemissä, erityisesti vallan ja sopimuksellisten suhteiden näkökulmasta tukkukaupan ja vähittäiskaupan välillä. Mannermaa tarkastelee kauppiaan toimintavapautta, itsenäisyyttä ja asemaa kaupparyhmässä. Mattsonin näkökulmana on puolestaan vertikaalinen integraatio jakelukanavassa ja erilaisten integraatiovaihtoehtojen tehokkuus.

Markkinointikanavatutkimuksen näkökulmasta tämä tutkimus liittyy kanavatutkimuksen poliittis-taloudelliseen suuntaukseen, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan eri toimintamuotojen tehokkuutta sekä sitä, kuinka valtaa ja muita johtamisen tekijöitä ja mekanismeja käytetään toiminnan koordinoimisessa markkinointikanavassa eri osapuolten välillä. Kiinnostuksen kohteena ovat myös työnjako markkinointikanavassa, jota toteutetaan mm. prosessien avulla. Markkinointikanavatutkimus ei kuitenkaan yksinään riitä

tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, koska tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita vain vallasta, integraatiosta ja jakelusta vaan laajemmin eri ohjausjärjestelmien toimivuudesta. Lisäksi on huomattava, että ohjausjärjestelmätutkimuksia on tehty markkinointikanavista suhteellisen vähän, joten tässä tutkimuksessa on tukeuduttava vahvasti muiden organisaatioiden tutkimuksiin (Frazier, 1999, s. 226).

1.4.2. AGENTTITEORIA

Agenttiteorian (agency theory) näkökulmana ja analyysikohteena ovat agentit, päämiehet ja näiden väliset sopimukselliset suhteet. Agenttiteoria tarkastelee agenttisuhdetta, jossa toinen osapuoli (päämies) delegoi valtaa ja vastuuta toiselle osapuolelle (agentille), jonka tehtäväksi jää sovitun työn tekeminen tai toiminnon suorittaminen. Agenttiteoria tarkastelee tätä suhdetta sopimuksellisen metaforan näkökulmasta. Teorian oletuksena on, että osapuolten tavoitteena on tehokkaimman mahdollisen sopimuksellisen suhteen synnyttäminen päämiehen ja agentin välille, jolloin osapuolten toimintaa ohjaavat rajoitettu rationaalisuus, omat itsekkäät intressit ja riskien välttäminen epävarmassa toimintaympäristössä (Barney & Hesterly, 1997; Dwyer et al., 1995). (Ks. myös Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976; Perrow, 1986).

Agenttiteoriassa keskeinen käsite on juuri agenttisuhde (Jensen & Meckling, 1976). Agenttisuhteessa olevien osapuolten tavoitteiden ja intressien sekä informaation epäsymmetrisyydessä kiteytyvät agenttiteorian esiin nostamat ns. agenttiongelmat: 1) päämiehen ja agentin erilaiset tavoitteet ja käsitykset tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen liittyvistä riskeistä, 2) päämiehen vaikeus valvoa agentin toimintaa ja vakuuttua agentin todellisista tekemisistä ja 3) päämiehen vaikeus mitata täydellisesti ja kustannustehokkaasti agentin toimintaa ja hankkia tietoa agentin tuloksista ja saavutuksista (adverse selection and moral hazard). Tähän liittyvä ongelma on agentin näkökulmasta se, että agentti ei voi aina vakuuttua päämiehen tarkoitusperistä ja sopimusten mukaisesta toiminnasta agentin suhteen. (Barney & Hesterly, 1997; Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976). Näin ymmärrettynä agenttiteoriassa päädytään tutkimaan ja analysoimaan tämän suhteen tehokkainta mahdollista organisointi- ja toteutustapaa. Eisenhardt (1989a, s. 58) kiteyttää nämä vaihtoehdot ytimekkäästi: ”Is a behavior-oriented contract (e.g., salaries, hierarchical governance) more efficient than an outcome-oriented contract (e.g., commissions, stock options, transfer of property rights, market governance)?”

Käyttäytymiseen pohjautuvat sopimukset ja ohjausjärjestelmät sopivat toimintaan, jossa toiminnan oikealaatuisuuden merkitys on suuri. Tulokseen pohjautuvat järjestelmät sopivat puolestaan toimintaan, jossa toimintamuodot voi jokainen valita itse sovittujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989a).

Kauppaan sovitettuna agenttiteorian ja agenttiongelmien näkökulmasta voidaan tarkastella ostajan ja myyjän tai ketjujohdon ja vähittäiskauppiaan välistä sopimussuhdetta ja sen toimivuutta. Teorian avulla voidaan analysoida ja ymmärtää päämiehen eli ketjujohdon ja agentin eli kauppiaan tai tavaratalopäällikön välistä toimintaa, toiminnan ohjausta, tavoitteita ja intressiristiriitoja. Agenttiteorian näkökulmasta voidaan myös analysoida, mitä vaikutuksia ja merkitystä on toiminnan tarkoilla määrityksillä tai vaihtoehtoisesti suoritustavoitteilla toiminnan ohjaamisessa ohjausjärjestelmän tehokkuuden tai tasapainon kannalta. Onko järkevämpää määritellä käytännön toiminta tarkasti ja yksityiskohtaisesti esimerkiksi liiketoiminnan käsikirjoissa ja toimintaprosesseissa vai riittääkö (ja missä tapauksissa) suoritustavoitteiden määrittely? Mikä rooli ja merkitys ohjausjärjestelmän kannalta on toimintaprosessien määrittelyllä suhteessa tulos- tai suoritustavoitteiden määrittelyyn? Merkittävä problemaattinen kysymys on myös agenttiongelmien merkitys organisointimuodon valinnassa (hierarkia vs. franchising-malli tai tee itse vs. vuokraa) ja johdon kompensaatiomuodon valinnassa (palkka vs. yrittäjätulos) (vrt. Brickley & Dark, 1987). Kysymys on toisin sanoen siitä, millä perusteella valitaan toiminnan organisointitapa Keskon omistaman tai kauppiaan omistaman vähittäiskauppatoimintamallin välillä, ja mitkä ovat eri mallien seuraamukset ketju- ja kauppakohtaisen johtamisen kannalta (vrt. Anderson, 1985).

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävää on havaita, että agenttiongelma koskee pelkistettynä Keskon ja yksittäisen K-kauppiaan välistä sopimuksellista suhdetta. Sopimuksen juridisina osapuolina ovat Kesko (päämies) ja K-kauppias (agentti), mutta suhteeseen vaikuttavat käytännössä monet keskolaiset henkilöt yksilöinä ja toisaalta K-kaupassa toimivat toimihenkilöt, joita suuressa hypermarketissa voi olla yli 100. Toisin sanoen tekijät tai seikat, jotka johtuvat juridisesta päämiehestä ja agentista, voivat ollakin riippuvaisia todellisista henkilöistä ja päinvastoin. Tavoitteiden epäsymmetrisyys ilmenee puolestaan mm. siinä, että kauppias pyrkii yleensä maksimoimaan taloudellista tulosta, kun Keskon intressissä on myynnin maksimointi. Toisaalta ongelma esiintyy myös kaupan laatutasossa: kauppiaan mielestä kauppa saat-

taa olla kunnossa, jos tulos on hyvä, mutta ketjujohdon mielestä liiketyyppikonseptin ja laatutasomittareiden mukaan näin välttämättä ole.

Agenttiteorian avulla ei voida kuitenkaan ymmärtää laajemmin suhteeseen liittyviä muita kuin sopimuksellisia ja siitä johtuvia vaikutuksia. Lisäksi teoria keskittyy päämiehen tarkastelussa yleensä ylimpään johtoon ja agentin näkökulmasta agentin johtoon, jolloin muu organisaatio ja henkilöstö jäävät vähemmälle huomiolle. Näillä on kuitenkin suhteen ja koko liiketoiminnan kannalta tärkeä merkitys (Perrow, 1986). Yrityksen toimintaan vaikuttavat tai pyrkivät vaikuttamaan todellisuudessa monet muutkin toimijat, joilla on erilaisia intressejä yritysten toiminnassa. Tätä toimijoiden näkökulmaa ja toimintaedellytyksiä on tarkasteltu sidosryhmäteoriassa (ks. esim. Clarkson, 1998). Näiden syiden vuoksi agenttiteoria ei sovellu tämän tutkimuksen ainoaksi lähtökohdaksi[12].

1.4.3. IMP-VERKOSTOTEORIA

IMP-verkostoteoria on valittu yhdeksi keskeiseksi tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi siksi, että teoria tarjoaa käyttökelpoisia analyysivälineitä tutkimusongelman yksityiskohtaiseen tarkasteluun. IMP-verkostoteoria ei ole kuitenkaan yksi ja selvärajainen teoria vaan pikemminkin kooste erilaisista käsitteistä ja tutkimuksista, jotka kaikki liittyvät yritysten välisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja verkoston piiriin (interaction and network approach) (Araujo & Easton, 1996; Möller & Wilson, 1995a).

”IMP-läiselle” verkostoteoreettiselle näkökulmalle rinnasteinen tarkastelunäkökulma on sosiaalisiin suhteisiin perustuva verkostoteoria, jossa verkostoa tarkastellaan sosiaalisten suhteiden ja niiden mekanismien kannalta (ks. esim. Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997). Tämä teoria tarjoaa hyviä käsitteitä, kuten luottamus, valta ja riippuvuus, mutta ei kuvaa riittävästi ilmiön monikerroksisuutta (ks. esim. Seyed-Mohammed, 1995). Toinen vaihtoehtoinen ja osin käyttökelpoinen verkostoa käsittelevä taustateoria on edellä mainittu sidosryhmäteoria, joka tarkastelee yrityksen sidosryhmiä ja niiden johtamista (Clarkson, 1998). Sidosryhmäteoria on kuitenkin liian kapea käsillä olevan tutkimuskohteen ymmärtämisen kannalta, koska kauppiaan ja Keskon suhde on laajempi kuin omistus- tai muu yksittäinen sidosryhmäsuhde.

Verkostot voidaan sijoittaa toiminnallisesti markkinoiden ja hierarkioiden välille, sillä verkostoissa on niiden molempien piirteitä (Thorelli, 1986, s. 38). Verkostoa ja suhteita voidaan tarkastella periaatteessa kahdesta näkökulmasta: toisaalta makrotasolla, jolloin on kyse yritysten muodostamista, toimialakohtaisista verkostoista ja toisaalta mikro- eli yritystasolla, jolloin

tutkitaan yksittäisen yrityksen näkökulmasta yrityksen suhteita ympäristöön ja yksittäisiä suhteita, niiden elinkaarta sekä suhteissa tapahtuvia muutoksia ja vaiheita (Halinen, 1994; Håkansson & Snehota, 1995).

IMP-verkostoteoriassa on kaksi vakiintunutta lähestymistapaa verkostojen kuvaamisessa: Eastonin (1992) kuvaus verkostosta ja sen neljästä rakenneosasta ja toisaalta Håkanssonin, Johansonin ja Snehotan (Håkansson, 1982; Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson & Snehota, 1995) kehittämä ARA-malli.

Easton (1992) kuvaa yritysverkostoja neljästä näkökulmasta. Ensinnä hän näkee verkostot suhteina (networks as relationships), jolloin tutkimuksen kohteena ovat yrityksen ja yrityksen henkilöstön liike- ja muut suhteet sekä mm. taloudelliset, sosiaaliset, tekniset, logistiset, hallinnolliset, tiedolliset, lailliset ja aikaperusteiset sidokset (bonds) sekä toimintojen väliset yhteydet (links). Suhdenäkökulmaan liittyvät läheisesti myös tavoitteellisuus, investoiminen suhteisiin, toisilta oppiminen, toimintojen sopeuttaminen ja mukauttaminen (adaptation). Toinen näkökulma on tarkastella verkostoja rakenteina (networks as structures). Tällöin analysoidaan verkoston ominaisuuksia, rakenteita ja rajoja, kuten esimerkiksi verkoston toiminnallista kiinteyttä, yhdenmukaisuutta, hierarkkisuutta ja sisältöä. Kolmanneksi Easton esittää verkostot asemina (networks as positions). Tästä näkökulmasta verkostoa tarkastellaan toimijoiden roolien ja keskinäisten asemien kautta sekä arvioidaan toimijoiden identiteettiä ja nykyistä asemaa suhteiden historian avulla. Neljäs lähestymistapa on verkostot prosesseina (network as processes), jolloin tutkitaan eri prosessien toimintaa ja toimintojen rakentumista verkostossa, verkostoon kohdistuvia voimia sekä verkoston pysyvyyttä ja muutosta. Tällaisia ovat esimerkiksi vallan käyttö, voimavarojen muodostuminen, vaihdanta ja käyttö sekä kilpailu ja yhteistoiminta verkoston sisällä (vrt. Möller & Wilson, 1995a, s. 587-613).

ARA-mallissa kiinnostuksen kohteena ovat toimijat, voimavarat ja toiminnot (actors, resources and activities) (Håkansson & Johanson, 1992). Håkansson ja Snehota (1995) ovat jalostaneet perusmallia pidemmälle vuonna 1992 täsmentämällä verkoston kehittymistä kolmen perustekijän välisten vuorovaikutusten seurauksena. Nämä tekijät ovat toimijoiden väliset sidokset (actor bonds), toimintojen väliset yhteydet (activity links) ja voimavarojen väliset siteet (resource ties). Näin ymmärrettynä yritysverkosto muodostuu toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkostosta (vrt. myös Axelsson, 1995).

Verkoston johtamisessa ja sen tutkimisessa on kekseistä, miltä tasolta kohdetta tarkastellaan. Möller ja Halinen (1999) jakavat tasot neljään ryhmään:

1. Industries as Networks – Network Positioning
2. Firms in Network – Net Management
3. Relationship Portfolios – Portfolio Management
4. Exchange Relationships – Relationships Management.

Möllerin ja Halisen jaottelun mukaan kolmas ja neljäs taso ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät, koska tutkimuksen kohteena ovat ketjujen keskusyksiköt ja niiden johto sekä vähittäiskaupat ja niiden johto. Tason kolme näkökulma on tärkeä, koska tässä tutkimuksessa analysoidaan verkoston johtamista yritysten sisällä ja välillä sekä mm. toimijoiden, voimavarojen ja toimintojen että niiden portfolioiden kautta. Neljännellä tasolla tutkitaan suhteiden johtamista sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti, mikä merkitsee tässä tutkimuksessa ketju- ja vähittäiskauppajohdon suhteiden analysoimista.

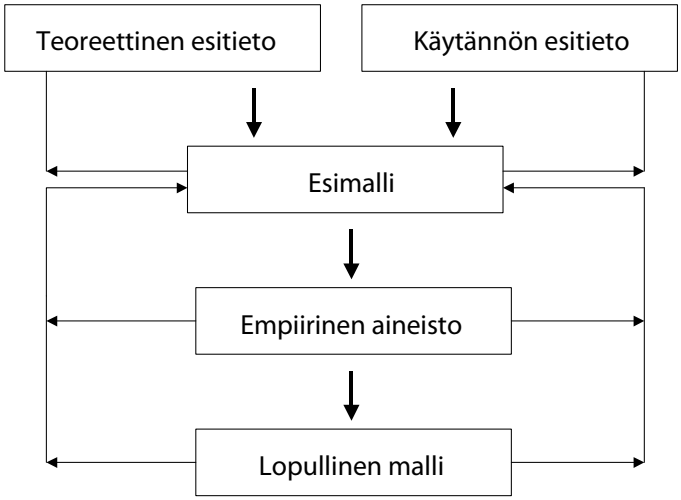
Hybridiorganisaation johtamisen analysoiminen IMP-verkostoteorian avulla tuo lisää syvyyttä juuri suhteiden ja suhteiden muodostamien verkostojen luottamus- ja normitekijöiden ymmärtämiseen. Ohjausjärjestelmänäkökulmasta tarkasteltuna verkoston johtaminen poikkeaa selvästi markkinalähtöisestä ja hierarkkisesta johtamisesta, koska suhteessa ei ole mukana omistuksellista elementtiä kontrollin ja koordinaation saavuttamisessa, ja toisaalta toimintaa ei ohjata pelkästään hinnan ja kilpailun avulla. Verkostoteorian käyttö tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on perusteltua, koska Keskon ja K-kauppojen sekä niiden tavarantoimittajien muodostamaa kokonaisuutta voidaan kutsua strategiseksi verkostoksi. Se täyttää hyvin mm. Jarillon (1993, s. 31–33) näkemyksen strategisesta verkostosta: ”Strategic networks are long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network and – independent companies work so closely together that they can present a single face to the outside world”.

IMP-verkostoteoria ei kuitenkaan riitä yksinään tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi, koska sen tutkimuksellinen ”tietovaranto” ei ole tarpeeksi laaja hybridiorganisaation toiminnan ja sen ohjausjärjestelmien analysoinnin kannalta. Teorian käsitteistö on myös kehitetty muussa kuin kaupan yhteydessä, joten teoria ei tarjoa riittäviä käsitteitä tai mekanismeja kaupan ohjausjärjestelmätutkimukselle.

1.5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan abduktiivisen tapaustutkimuksen periaatteita kuvion 1.1. (tutkimuksen toteutus) mukaisesti. Tapaustutkimus perehtyy ilmiöön sen ominaispiirteistä ja kontekstista lähtien, jolloin rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole täysin selvät ja suoraan nähtävillä, ja eri aineistoja voidaan myös käyttää monipuolisesti lomittain. Tapaustutkimuksen katsotaan sopivan tilanteisiin, jossa ilmiö on monimutkainen, laaja ja ennakkokäsityksen mukaan jäsentymätön (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989b; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Tapaustutkimus edellyttää tutkijalta hyvää kohdeilmiön tuntemusta ja hänellä täytyy myös olla pääsy tiedon lähteille eli pääsy avainhenkilöiden luo sekä ketjujohdossa että vähittäiskaupoissa. Tutkimuksen ilmeisen luottamuksellisuuden ja arkaluonteisuuden vuoksi juuri pääsy tiedon lähteille on ensisijaisen tärkeää (Gummesson, 1991).

Kuvio 1.1. Tutkimuksen toteutus



Abduktiivisessa tapaustutkimuksessa käytetään hyväksi tutkijan muodostamaa esitietoa kohdeilmiöstä. Tämä esitieto voi pohjautua sekä teoreettiseen tietämykseen että käytännön kautta muodostuneeseen ymmärrykseen (Grönfors, 1982). Tutkimusta ohjaavat käytännön tuntemuksen ja haastattelujen avulla saatu esitieto sekä markkinointikanavatutkimuksen, agenttiteorian ja IMP-verkostoteorian avulla saatu teoreettinen tieto, eli tutkimuksessa toteutetaan teoreettis- ja ilmiöpohjaista abduktiota, joka tarjoaa käsitejärjestelmiä ja viitekehikkoja kohdeilmiön kuvaukseen ja analyysiin (Dubois & Gadde, 1999). Lisäksi Dubois ja Gadde (1999) painottavat, että: ”the researcher aiming at theory generation should constantly be going ’back and forth’ from

one type of research activity to another. The preliminary analytical framework will be affected by what is discovered during data collection as well as during analysis and interpretation. Data analysis might identify new issues that must be covered in interviews etc. This process is what we refer to as systematic combining – grounded in an 'abductive' logic." (Ks. myös Alvesson & Sköldberg, 2000; Grönfors, 1982).

Tutkimuksen tavoitteena on olla herkkä tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle ja kriittinen käytettäville käsitteille, jotta ilmiön erityispiirteet pääsevät esiin ilman että käsitteet rajoittavat niitä.

Tutkimuksen teoreettisen osan eli luvun 2 muodostaa käsiteanalyysi yritystoiminnan ohjausjärjestelmistä, johtamisen tekijöistä ja mekanismeista sekä toiminnan kontrollista ja koordinaatiosta. Käsiteanalyysi perustuu aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Siinä analysoidaan eri ohjausjärjestelmät (markkinat, hierarkiat ja verkostot) ja niiden keskeiset ohjausmekanismit (hinta, valta, määräysvalta, luottamus ja normit) teoreettisella ja tämän tutkimuksen kannalta relevantilla tasolla. Toiseksi analysoidaan kontrollin ja koordinaation eri tekijöitä ja mekanismeja sekä autonomiaa. Kolmanneksi paneudutaan sisäisen tehokkuuden (efficiency) ja ulkoisen tehokkuuden (effectiveness) sekä ohjausjärjestelmän tasapainon problematiikkaan. Teoreettisen tarkastelun lopuksi kootaan yhteen teoreettiset käsitteet ja konseptit hybridiorganisaation ohjausjärjestelmää kuvaavaksi esimalliksi. Tätä esimallia, viitekehystä käytetään sitten hyväkseni tutkimuksen toteuttamisessa eli tutkimuksen toteutuksen suunnittelussa (case design), tutkimusongelman fokusoinnissa sekä aineiston hankinnassa, analysoinnissa ja tulkinnassa.

Tutkimuksen kohteena on Keskon ja K-kauppojen muodostama kaupparyhmä, johon kuuluu 16 päivittäistavara-, käyttötavara- sekä rauta- ja maatalouskaupan ketjua. Kauppojen liiketyypit ja koot vaihtelevat pienistä lähikaupoista hypermarketteihin ja suuriin erikoistavarakaupan myymälöihin. Ryhmän ketjuihin kuuluu Keskon täysin omistamia ketjuja, kauppiaspohjaisia ketjuja ja franchising-toimintamalliin perustuvia ketjuja.

Ketjukohtainen tutkimusaineisto perustuu kolmen eri tavara-alan ketjun eli Citymarket-, Carrols- ja Andiamo-ketjujen ja kolmen eri ohjausjärjestelmän tapaustutkimukseen. Tutkimuksen kohteena ja tarkastelutasoina ovat yritykset ja yksilöt. Ketjut toimivat päivittäistavara-, käyttötavara- ja pikaruoka-alalla Suomessa. Kyseiset ketjut on valittu tutkimukseen teoreettisin perustein siten, että niissä ilmenevät mahdollisimman monipuolisesti hybridiorganisaation ohjausjärjestelmän kontrolli- ja koordinaatiotekijät sekä

mekanismit ja hierarkkisen johtamisen ja vähittäiskaupan autonomisuuden välinen jännite. Citymarket-ketjussa on vähittäiskaupoissa käytössä markkina- ja verkostopohjainen (päivittäistavarakauppa itsenäisen K-kauppiaan vastuulla) ja hierarkkinen (käyttötavarakauppa hierarkkisesti johdetun tavaratalojohtajan vastuulla) ohjausjärjestelmä. Andiamo-ketjussa liiketoiminta on keskitetysti ketjujohdettua, jossa vähittäiskaupoista vastaavat itsenäiset K-kauppiaat, eli käytössä on käyttötavarakaupan alaan sovitettu markkina- ja verkostomalli. Carrols-pikaruokaravintoloissa on käytössä yhteisen ketjujohdon alaisuudessa kaksi ohjausjärjestelmää: sekä franchising-yrittäjämalli että hierarkkinen ravintolapäällikkömalli. (Valintakriteereistä ks. lisää Eisenhardt, 1989b; Yin, 1989; Yin, 1994).

Tutkimuksen empiirisen aineiston pääosan muodostaa Keskon ylimmän johdon, toimialayhtiöiden ja tulosryhmäjohdon, valittujen ketjujen ketjujohtajien, vähittäiskauppojen kauppiaiden ja tavaratalojohtajien sekä ravintoloiden ravintoloitsijoiden ja ravintolapäälliköiden henkilökohtaiset teemahaastattelut. Haastatteluaineistoa on täydennetty lisäksi toissijaisella aineistolla, kuten ketjujen liiketoimintakuvauksilla, laatuarvioinneilla ja sisäisillä muistioilla sekä kontrollihaastatteluilla muissa ketjuissa (Vrt. Eisenhardt, 1989b).

Tutkimuksen teoreettis-empiirisessä osassa tutkimuksen esimallia kehitetään empiirisen aineiston perusteella. Ohjausjärjestelmän tekijät, mekanismit ja konseptit arvioidaan suhteessa empiiriseen aineistoon ja havaintoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että eri ohjausjärjestelmät sekä johtamisen, kontrollin ja koordinaation tekijät ja mekanismit analysoidaan Keskoa ja K-ryhmää koskevien tapausten kuvausten ja niiden analyysien mukaisesti. Käsittelyn lopussa yhdistetään kirjallisuuskatsaus, teoreettiset konseptit ja empiiriset tulokset, ja muodostetaan niistä modifioitu hybridiorganisaation johtamisen malli tutkimuksen keskeisenä tuloksena. (Tutkimuksen toteuttamista tarkastelen tarkemmin luvussa 3. tapaustutkimuksen toteutus.)

1.6. TUTKIMUKSEN RAKENNE JA SISÄLTÖ

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja täsmennetään tutkimuksen teoreettinen asemointi ja rajaukset. Siinä esitellään myös tutkimuskysymykset ja kytketään tutkimus aiempaan tieteelliseen tutkimukseen.

Toisessa luvussa tehdään kirjallisuuskatsauspohjainen käsiteanalyysi yritystoiminnan ohjausjärjestelmistä, johtamisen tekijöistä ja mekanismeista sekä toiminnan kontrollista ja koordinaatiosta. Luvussa käsitellään myös sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä ohjausjärjestelmän tasapainon ja optimiti-

lan kysymyksiä. Luvun lopuksi kootaan teoreettiset käsitteet ja konseptit yhteen kaupan hybridiorganisaation johtamisen malliksi, joka toimii esiviitekehyksenä empiirisen osuuden toteutuksessa ja analysoinnissa.

Kolmas luku sisältää empiirisen tutkimuksen toteuttamisen ratkaisut. Aluksi esitellään tutkimuksessa käytetty abduktiivisen tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmä. Sitten selvitetään tutkimuskohteiden valinta, tutkimusaineiston hankinta ja käsittely, sekä analysoidaan tutkimusaineiston laatua.

Neljännessä luvussa kuvataan lyhyesti Suomen kauppaa ja tutkimuskohteena olevaa Keskon ja K-kauppojen muodostamaa K-ryhmää. Luvussa esitellään lyhyesti tapaustutkimuksen kohteena olevat ketjut sekä käydään läpi niistä saadut tutkimustulokset. Luvun tarkoituksena on perehdyttää lukija kohteena olevaan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmään ja –mekanismeihin.

Viidennessä luvussa tutkimuksen esimallia kehitetään empiirisen aineiston perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjausjärjestelmän tekijät, mekanismit ja konseptit arvioidaan suhteessa empiiriseen aineistoon ja havaintoihin. Luvun lopussa yhdistetään kirjallisuuskatsaus, teoreettiset konseptit ja empiiriset tulokset, ja muodostetaan modifioitu hybridiorganisaation johtamisen malli tutkimuksen keskeisenä tuloksena.

Kuudennessa luvussa arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta, käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden kontribuutio tieteeseen, esitellään keskeiset suositukset liikkeenjohdolle sekä analysoidaan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen yhteenveto on luvussa seitsemän, jonka jälkeen on englanninkielinen yhteenveto.

2. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMINEN, ESIVIITEKEHYS

Tässä luvussa analysoidaan aiempaa teoreettista tietämystä eri ohjausjärjestelmistä ja niiden ohjausmekanismeista. Luvun lopussa muodostetaan analyysin perusteella teoreettis-käsitteellinen viitekehys kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallista.

Ohjausjärjestelmiä analysoitaessa keskeisiä kysymyksiä ovat toisaalta mitä ohjausjärjestelmillä ohjataan, ja toisaalta miten eli millä mekanismeilla ohjataan, eli esimerkiksi mitä ja miten toimijoita, toimintoja tai voimavaroja ohjataan. Kaupan alaan sovitettuna kysymys on siitä, analysoidaanko ohjausjärjestelmiä ja ketjutoimintaa markkinointikanava-ajattelun mukaisesti eli valmistaja – tukkukauppa – vähittäiskauppa – kuluttajatyönjaon mukaan vai konsepti- ja liiketoimintamallilähtöisen ajattelun mukaan (ks. esim. Obgonna & Wilkinson, 1998). Vertikaalisen markkinointikanava-ajattelun mukaan tukku- ja vähittäiskaupan toimijat ja toiminnot ovat pääosin toisistaan erillisiä mutta toisiinsa kytköksissä olevia (ks. esim. Hyvönen, 1990; Mattsson, 1969). Liiketoimintamallilähtöisessä ajattelussa kysymys on kokonaisista toimintaprosesseista, ei yksittäisistä toimijoista tai toiminnoista, joiden puitteissa sovitaan työnjaosta tavarantoimittajien, ketjun keskusyksikön ja vähittäiskauppojen kesken (ECR & Käännöstyöryhmä, 2000; Levy & Weitz, 1998; Pelton, Strutton, & Lumpkin, 1997).

Liike- tai ketjutoimintamallinäkemyksen mukaan kysymys on toisiinsa kiinteästi kytköksissä olevien toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen kokonaisuudesta, jota ketjujohtamisessa pyritään johtamaan ja ohjaamaan yhtenä kokonaisuutena riippumatta siitä, kuka toiminnot omistaa tai hoitaa (vrt. esim. Lindblom et al., 2000; Lindblom & Tikkanen, 1999).

Kaupan alan ketjujohtamisessa keskeisiä toimijoita ovat tavarantoimittajat, ketjujohto ja sen toimijat sekä vähittäiskaupan toimijat. Keskeisiä toimintoja ja prosesseja ovat konseptin strateginen asemointi ja kehittäminen, tavararyhmähallinta, markkinointi, osto-logistiikka, organisointi ja johtaminen (vrt. Hasty & Reardon, 1997). Organisointiin ja johtamiseen liittyy edellä mainittujen toimintojen suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, toiminnan seuranta ja jatkuva parantaminen sekä kauppapaikka- ja henkilöstötoiminnot

(Levy & Weitz, 1998; Pelton et al., 1997)[13]. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu siihen, kuinka näitä eri toimijoita ja toimintoja voidaan kontrolloida ja koordinoida eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien avulla samanaikaisesti.

2.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄT

Eri ohjausjärjestelmät ovat teoreettisia ideaalityyppejä, joita sellaisenaan ei ole yleensä käytännössä olemassa. Ideaalityypit ovat monimutkaisten ilmiöiden yksinkertaistuksia, joiden avulla voidaan tunnistaa ja täsmentää eri ohjausjärjestelmien tunnusomaisia piirteitä, toimintamekanismeja ja vaikutuksia (Heide, 1994; Scott, 1987). Tämä merkitsee sitä, että vaikka eri ohjausjärjestelmät eroavat teoreettisesti toisistaan, ne eivät ole välttämättä toisistaan erillisiä. Eri järjestelmillä on keskenään samanlaisia ominaisuuksia ja ohjausmekanismeja, joiden rooli ja merkitys voivat vaihdella suurestikin (Masten, 1988)[14]. Eri ohjausjärjestelmät voivat olla toisilleen myös sisäkkäisiä, jolloin niiden ominaisuudet vahvistavat tai tasapainottavat toivottuja ja epätoivottuja vaikutuksia ja ominaisuuksia. Näin on erityisesti hybridien kohdalla (Bradach & Eccles, 1989; Heide, 1994). Ohjausjärjestelmät ovat toistensa kanssa myös vaihtoehtoisia, jolloin voidaan käyttää vaihtoehtoisia ohjausmekanismeja. Esimerkiksi voimakas sosialisaatio sopeutumis- ja oppimismekanismina voi vähentää tarvetta jatkuvalle toisen osapuolen tekemälle ulkoiselle mittaukselle ja arvioinnille. Tämä puolestaan vähentää tarvetta yksityiskohtaiselle kannustinjärjestelmälle (Heide, 1994). Ohjausjärjestelmät ovat toistensa kanssa vaihtoehtoisia myös siten, että samaan tarpeeseen voidaan käyttää eri ohjausjärjestelmää, jolloin niiden hyödyt ja haitat eroavat toisistaan merkittävästi. Kysymys on tällöin optimaalisesta ohjausjärjestelmästä, jolloin tavoitteet, keinot, hyödyt ja haitat ovat tasapainossa.

Tässä luvussa analysoin eri ohjausjärjestelmien keskeisiä piirteitä ja mekanismeja. Pyrin tiivistämään kunkin ohjausjärjestelmän ydinannin tämän tutkimuksen kannalta. Tämän saavuttamiseksi analyysissä käsitellään eri ohjausjärjestelmien taustalla olevia keskeisiä olettamuksia, ohjausjärjestelmien ydinpiirteitä, rakenteita ja mekanismeja. Analyysi keskittyy ohjausmekanismeihin, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassa muiden toimijoiden kanssa ja toisaalta ohjausmekanismeihin, joita yritykset noudattavat sisäisessä ohjauksessa ja hallinnoimisessa.

2.1.1. MARKKINAT JA HINTA

Hinta ja hintamekanismi ovat olleet talousteorian ja talousteoreetikkojen perimmäisiä kysymyksiä jo Adam Smithin klassisesta teoksesta *An Inquiry into*

the Nature and Causes of The Wealth of Nations (1904) lähtien. Klassinen ja neoklassinen talousteoria ovat korostaneet markkinoiden ”hämmästyttävää” kykyä koordinoida tuotantoa ja vaihdantaa hyvin alhaisin kustannuksin ilman ulkopuolisten (esim. yhteiskunta) ohjausta. Tästä mekanismista on käytetty myös termiä ”näkymätön käsi” (Barney & Hesterly, 1997, s. 116).

Markkinamekanismi eli ”vapaa kilpailu” perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin, joilla kaikkia osapuolia pidetään vaihdannassa informoituna oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan[15]. Tuotteiden ja palvelusten hinnoissa tiivistyy relevantti markkina- ja toimintainformaatio (Williamson, 1975, s. 31). Markkinamekanismin toiminnalle on tyypillistä voimakas pyrkimys kustannusten alentamiseen ja riskien hallitsemiseen (Grabher, 1993b, s. 16). Markkinamekanismin taustalla on myös oletus, että taloudellinen käyttäytyminen on täysin rationaalista ja avointa hyödyn tai voiton maksimointia ennustettavissa olosuhteissa. Yritystä luonnehditaan sen tuotantofunktion perusteella, ja päätökset tehdään puhtaasti markkinamekanismin eli hinnan ohjaamana.

Talousteorian hintaa koskeviin lähtökohtiin kuuluvat vaihdantakustannukset (transaction cost) ja kustannukset hintamekanismin käytöstä. Tämän ajatuksen esitti Coase vuonna 1937 (1937) klassiseksi nousseessa kirjoituksessaan *The nature of the firm*. Coasen ansioksi lasketaan, että juuri hän ymmärsi ensimmäisenä vaihdantakustannusten keskeisen vaikutuksen yritysten olemassaoloon. Hän myös esitti, että markkinat ja organisaatiot eli yritykset ovat toisilleen vaihtoehtoisia mekanismeja vaihdannan toteuttamisessa (Barney & Hesterly, 1997). Tätä ajatusta vaihdantakustannuksista ja hinnoista markkinoiden ohjaamisessa ovat jalostaneet useat talousteoreetikot, joista Coasen ohella tunnetuin lienee Oliver Williamson (1975). Juuri Williamsonia pidetään vaihdantakustannusteorian (transaction cost theory, TCT) ”isänä”[16].

Vaihdantakustannusteorian mukaan yritys ohjausjärjestelmänäkökulmasta katsottuna määritellään yrityksen sidosryhmien välisiin sopimuksiin perustuvaksi järjestelmäksi. Tässä lähestymistavassa mielenkiinto kohdistuu ulkoisen vaihdannan lisäksi yrityksen sisäiseen hierarkkiseen rakenteeseen, kannustinjärjestelmiin ja muihin yrityksen tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Williamson, 1996). Vaihdantakustannusteoria analysoi eri ohjausjärjestelmien suhteellisia suunnittelu-, sopeutumis-, mittaamis-, arviointi- ja valvontatoimintojen kustannuksia eri olosuhteissa (Williamson, 1981, s. 1544; Williamson, 1985, s. 2).

Vaihdantakustannusteoria korostaa, että markkinoiden ytimenä ovat vaihdannat eli transaktiot (Williamson, 1991a). Yritysten väliset vaihdannat kasvattavat vaihdantakustannuksia. Hintamekanismin käytöstä aiheutuvia ja

vaihdantaan liittyviä vaihdantakustannuksia ovat mm. toimet, joilla selvitetään mitkä ovat markkinahinnat, sopimusten neuvottelukustannukset, tarkastus- ja valvontakustannukset, mahdollisista sopimusriidoista ja erimielisyyksistä johtuvat kustannukset sekä oman edun suojaustoimista aiheutuvat kustannukset (Williamson, 1975).

Vaihdantakustannusteorian mukaisesti vaihdantaan liittyviä keskeisiä muuttujia ja käsitteitä ovat rajoitettu rationaalisuus (bounded rationality), opportunismi eli oman edun tavoittelu (opportunism), epävarmuus tulevaisuudesta (uncertainty), yritysten pieni lukumäärä (small number of firms) ja vaihdannan tai vaihdantasuhteen vaatimat erityiset investoinnit (assets speciality or transaction specific investment) (Williamson, 1996).

Transaktioita kuvataan kolmen muuttujan eli voimavarojen rajoitteiden (spesifisyys), transaktioiden toistumistiheyden ja transaktioon liittyvän epävarmuuden perusteella (Williamson, 1985). Tyypillisiä voimavarojen rajoitteita ovat tuotantolaitteistojen ja kiinteistöjen rajoitteet, koska niitä ei voida siirtää helposti tai kustannuksitta paikkakunnalta toiselle. Henkisen pääoman rajoitteisuus johtuu työntekijän harjaantumisesta tehtävissään tai yrityksen investoinneista työntekijän koulutukseen. Toistumistiheys tarkoittaa vaihdannan toistuvuutta osapuolten välillä tiettynä aikana. Jos vaihdannan määrä pysyy tiettynä aikaperiodina vakiona, voi myyjä vaihdannan kasvaessa hyödyntää mahdollisia mittakaavaetuja (esimerkiksi kaupassa rationaalista lavakauppaa). Samalla myös vaihdannan hallintarakenteen perustamis- ja ylläpitokustannukset laskevat, jolloin luotua järjestelmää voidaan käyttää hyväksi muissa liiketoimissa ja mahdollisesti monimutkaisemmissa hallintarakenteissa. Epävarmuus merkitsee yrityksille sopeutumisongelmaa toimintaympäristön muutoksiin ja aiheuttaa muutospaineita sopimuksiin sekä ongelmia yritysten suoritusten arvioinnissa.

Vaihdantakustannusteoriassa käyttäytymisen oletetaan olevan vain rajallisesti rationaalista: ”Those who engage in economic transactions are intendedly rational, but only limited so” (Barney & Hesterly, 1997, s. 117). Rajoittunutta rationaalisuutta kuvastavat päätöksentekijän epätäydellinen kyky ymmärtää ja käsitellä tietoa: ”The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world” (Williamson, 1981, s. 1545). Ihmiset ovat siten vähemmän laskelmoivia kuin oletetaan ja vähemmän luotettavia toiminnassaan. Rajoitetun rationaalisuuden vuoksi osapuolten käyttäytymistä ei voida ennustaa luotet-

tavasti, ja tähän täytyy yritysten varautua. Varautuminen puolestaan aiheuttaa epävarmuutta suhteisiin ja kasvattaa vaihdantakustannuksia.

Opportunismi tarkoittaa Williamsonin (1985, s. 47) mukaan oman edun tavoittelua yhteisen tai vastapuolen edun kustannuksella. Se tarkoittaa valehtelua, varastamista, huijaamista tai pettämistä. Se tarkoittaa myös epätäydellisen tai vääristellyn informaation antamista tai laskelmallista toisen osapuolen harhaanjohtamista, asioiden vääristelyä, salaamista, hämäämistä tai toisen osapuolen saattamista tarkoituksellisesti hämilleen. Oman edun tavoittelu voi ilmetä myös yrityksen sisällä eri osastojen omissa alapäämäärissä ja tavoitteissa, jotka eivät ole sopusoinnussa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa. Vaihdantakustannusteoria ei oleta, että kaikki toimijat ovat aina opportunistisia. Pikemminkin teoria olettaa, että jotkut toimijat voivat käyttäytyä opportunistisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että eri osapuolille aiheutuu kustannuksia kun täytyy selvittää ja saada selville, kuka on tai ketkä ovat taipuvaisia opportunistiseen käyttäytymiseen ja ketkä eivät ole (Pilling, Crosby, & Jackson, 1994). Jos opportunistista käyttäytymistä ei olisi ja kaikkiin voisi luottaa, niin vaihdanta tapahtuisi lupausten pohjalta. Mutta kun näin ei ole, yritysten ja yksilöiden täytyy rakentaa kustannuksia aiheuttavia rakenteita ja suojausmekanismeja tämän varalle (Parkhe, 1993). Mitä suurempi on opportunismin uhka, sitä varmemmin markkinamekanismi ei kykene vähentämään tehokkaasti tätä uhkaa, ja sitä todennäköisemmin järjestelmäksi muuttuu vaihdantakustannusteorian mukaan hierarkia [17].

Epävarmuus tarkoittaa sitä, että tulevaisuutta ei voida ennustaa tarkasti, ja siten kaikkia mahdollisia tulevaisuuden epävarmuustekijöitä ei voida luotettavasti tuntea sopimuksentekohetkellä. Kysymys voi olla osapuolten välisestä informaation epäsymmetrisyydestä eli toinen osapuoli tietää enemmän kuin toinen[18]. Informaation epäsymmetrisyys vaikuttaa siihen, että sopimuksista ei voida tehdä täydellisiä niiden laadintahetkellä koko vaikutusaikaansa ajatellen, mistä aiheutuu yrityksille sopeutumisongelmia. Yritysten on varauduttava tulevaisuuden muutoksiin, mistä aiheutuu osaltaan vaihdantakustannuksia. Vaihdantakustannusteoria olettaa, että mitä suurempi on epävarmuus tulevaisuudesta, sitä vaikeampaa on tehdä sopimuksia ja muita vaihdantatoimia. Kun epävarmuus ja sen hallintakustannukset kasvavat suuriksi, on todennäköistä, että ohjausjärjestelmä muuttuu hierarkiaksi. Epävarmuuksien hallinta on tällöin tehokkaampaa hoitaa yrityksen sisällä johdon tehtäviin kuuluvana alueena.

Yritysten pieni lukumäärä tarkoittaa sitä, että markkinoilla on yrityksen tarvitsemia toimittajia tai asiakkaita vain rajallinen määrä, äärimmillään niin

että molemmat ovat monopolisuhteessa toisiinsa (Williamson, 1975). Tämä vaikuttaa puolestaan yritysten omiin ja keskinäisiin toimintamalleihin.

Vaihdannan tai vaihdantasuhteen vaatimat erityiset investoinnit tarkoittavat sellaisia investointeja, laitteita tai osaamista, jotka täytyy tehdä juuri tietyn vaihdannan toteuttamiseksi ja sopimusten täyttämiseksi. Tällaisia suhteen vaatimia erityisiä investointeja ovat kaupan alalla kauppapaikat, fyysiset laitteet ja välineet, kuten kauppojen hyllyt ja kuljetuskalustot, ihmisresurssit ja heidän osaamisena sekä oppimiskustannukset. Osaamiskustannuksia ovat esimerkiksi kielitaito, tiettyä asiakasta varten tehdyt erityiset investoinnit ja välineet, joihin liittyy esim. tavaramerkkejä tai väliaikaisia investointeja. Nämä investoinnit ja kustannukset aiheuttavat riippuvuutta toiseen kumppaniin (vrt. Dutta & John, 1995; Sriram, Krapfel, & Spekman, 1992). Mitä suurempia nämä investoinnit ovat, sitä suurempi on opportunismin riski ja sitä todennäköisempää on, että vaihdannat eli transaktiot muutetaan sisäisiksi ja ohjausjärjestelmä muuttuu näin hierarkiaksi (Williamson, 1981, s. 1546; Williamson, 1991a, s. 281; Williamson, 1996, sivut 59-60).

Markkinaohjausjärjestelmän ydinolettamus voitaneen tiivistää lähtökohtaan, että jokainen toimii oman vapaan tahtonsa ja omien etunsa mukaisesti. Tähän olettamukseen kuuluu, että jokaisen optimoidessa omaa etuaan myös kokonaisuus optimoituu parhaalla mahdollisella tavalla, eli saavutetaan tehokkain mahdollinen kokonaisuus. Kokonaisuuden optimoitumiseen tehokkaimmalla mahdollisella tavalla vaikuttavat edellä käsitellyt vaihdantatekijät, joita ohjaamalla ja joihin vaikuttamalla ohjausjärjestelmä rakentuu ja ohjausmekanismit muodostuvat.

Vaihdantakustannusteorian avulla voidaan kuvata ja selittää hyvin markkina- ja osin hierarkkisen ohjausjärjestelmän toimintaa. Vaihdantakustannusteoriaa kohtaan esitetään kuitenkin myös perusteltua kritiikkiä. Kritiikin mukaan teoriassa kiinnitetään huomiota lähinnä vain kustannusten minimointiin, yrityksen organisointikustannuksia aliarvioidaan, eikä taloudellisissa suhteissa kiinnitetä huomiota psykologisiin tai sosiologisiin tekijöihin kuten esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin tai luottamukseen (Easton & Araujo, 1994). Kritiikissä tuodaan esiin myös se, että teoriassa yrityksen tarkoituksena pidetään vain voiton maksimointia eli omistajan näkökulmaa ja yrityksen tarkoitusta ei ymmärretä muiden sidosryhmien kannalta (Granovetter, 1985; Perrow, 1986; Perrow, 1990; Williamson, 1996). Myös oman edun tavoittelua toisten kustannuksella on pidetty harhaanjohtavana ellei peräti vääränä olettamuksena. Tämä näkemys perustuu sosiologiseen näkökulmaan, jonka mukaan vaihdanta muodostuu useista eri sosiaalisista rakenteista, joissa oman

edun tavoittelu on pikemminkin poikkeus kuin sääntö (Heide & John, 1992). Yhtenä kritiikin aiheena on myös se, että vaihdantakustannusteoria jättää kokonaan huomiotta lisäarvon luomisen keskittyessään vain kustannuksiin ja taloudellisiin osaoptimointeihin (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 85). Tämän myötä liian vähälle huomiolle ovat jääneet vuorovaikutteisen oppimisen prosessit kanssakäymisessä ja innovaatioiden synnyttämisessä (Barney & Hesterly, 1997, s. 123), vaikka juuri nämä prosessit ovat implisiittisesti markkinaohjausjärjestelmän keskeisiä sopeutumismekanismeja (Lundvall, 1993)[19].

Vaihdantakustannusteoriaa on kritisoitu myös siitä, että se kiinnittää huomiota vain kahteen pääjärjestelmään eli markkinoihin ja hierarkiaan ja jättää näin välimuodot (esimerkiksi hybridiorganisaatiot) huomiotta (Williamson, 1991a, s. 269). Epäkohtana pidetään myös sitä, että teoria jättää tarkastelun ulkopuolelle merkittävän osan kontrollialueita, joilla on huomattava vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tällaisia alueita ovat mm. markkinoiden ja työvoiman kontrollointi sekä yritysten sosiaalikustannusten siirtäminen ihmisten itsensä tai yhteiskunnan kannettavaksi, jolloin niiden kustannukset eivät kohdistu suoraan tuotteisiin ja palveluihin eli sitä kautta vaihdantoihin (Perrow, 1990, s. 372).

Markkinoinnin tutkimuksissa vaihdantakustannusteoriaa on sovellettu yritysten vertikaalisen ja horisontaalisen integraation, yritysten välisten suhteiden ja vaihdantakustannusteorian taustaoletusten testaamiseen ja kartoittamiseen. Vertikaalisen integraation tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena ovat olleet eteenpäin tai taaksepäin suuntautuneen integroitumisen päätökset. Vertikaalisten yritysten välisten suhteiden tutkimuksissa tarkastelukohteena on ollut ohjausongelmien hallinta tilanteessa, jossa ei ole yhteistä omistusta eli täydellistä integraatiota. Horisontaalisten yritysten välisten suhteiden tutkimuksissa on tarkasteltu arvoketjussa samalla tasolla arvoketjussa olevien yritysten välisiä suhteita (Rindfleisch & Heide, 1997).

Tämän tutkimuksen kannalta relevantti aiempi vaihdantakustannusteoriatutkimus on keskittynyt ohjausongelmiin ja niiden hallintaan sekä ohjausjärjestelmiin ja -mekanismeihin. Niiden toimivuutta analysoitu erityisten investointien suojaamisen ja oman edun hallinnan kannalta, ja samoin on tarkasteltu myös yritysten sopeutumista tulevaisuuden epävarmuuteen. Näiden tutkimusten tulosten mukaan on havaittu, että hierarkkisten organisaatioiden toimintaetuja voidaan saavuttaa myös markkinapohjaisten rakenteiden avulla, toisin sanoen ilman täydellistä omistusta tai vertikaalista integraatiota. Tällaisen järjestelmän muodollisia ohjausmekanismeja ovat olleet pantit, vakuudet ja yhteinen suunnittelu (Anderson & Weitz, 1992; Dutta, Bergen,

Heide, & John, 1995; Palay, 1984), toiminnan laadun arviointi ja mittaaminen sekä näihin liittyvät menettelytavat (Heide & John, 1990; Stump & Heide, 1996) sekä sopimukset ja sopimuksiin liittyvät provisiot ja pääomajärjestelyt (Joskow, 1987; Joskow, 1988)[20].

Andersonin ja Weitzin (1992) tutkimustulosten mukaan panttien tai vakuuksien eli molemminpuolisten erityisten investointien avulla voidaan vahvistaa valmistajan ja jakelijan keskinäistä sitoutumista suhteeseen, ja näin investoinnit toimivat tehokkaana jakelukanavan ohjausmekanismina. Dutta ja kumppanit (1995) tutkivat kahden rinnakkaisen jakelujärjestelmän hyväksikäyttöä teollisilla markkinoilla. Tulosten perusteella ja vaihdantakustannusteorian oletusten mukaisesti yritykset suosivat entistä enemmän omia yksiköitään itsenäisten edustajien sijasta. Syynä on sekä oman toiminnan jatkuvuuden turvaaminen että ongelmat toisen osapuolen vaihtamisessa ja toiminnan arvioinnissa.

Palay (1984) tutki puolestaan rautateillä operoineen kuljetusliikkeen ja rahtaajan välisiä sopimuksia ja niihin kuuluvia sopimukselliseen suhteeseen perustuvia ohjausmekanismeja. Näitä mekanismeja ovat pakotteet, keskinäiset, ennalta sovitut sopeutumiskeinot muuttuviin olosuhteisiin, sopimusten tarkistuslausekkeet sekä pitkän tähtäimen ja yhteistyörakenteen suunnittelu. Tulosten mukaan yhteinen suunnittelu on keskeinen turvakeino ja ohjausmekanismi jolla rautatiekuljetusliike suojaa erityiset investointinsa rahtaajan opportunistista käyttäytymistä vastaan.

Heide ja John (1990) tutkivat kiinteyden (closeness) merkitystä ja kiinteyttä vahvistavia ohjausmekanismeja teollisilla markkinoilla toimivan ostajan ja myyjän välisessä suhteessa. Kiinteyttä vahvistavia tehokkaita mekanismeja ovat yhteiset toimenpiteet, kuten työkalujen kehittäminen ja yhteinen tuotesuunnittelu, arvoanalyysit ja kustannusten jakaminen, laatukontrollit ja jakelusysteemit sekä pitkän tähtäimen suunnittelu. Muita kiinteyttäviä mekanismeja olivat suhteen jatkuvuuden kasvattaminen ja toimittajan laadulliset arvioinnit. Tulosten mukaan ostajan ja myyjän välinen kiinteämpi suhde voi suojata suhteen vaatimia erityisiä investointeja, mikä lisää osapuolten sopeutumista epävarmuuteen. Keskeinen johtopäätös Heiden ja Johnin tutkimuksessa on, että tehokkuusetujen saavuttamiseksi eteenpäin suuntautuva integroituminen ei ole välttämätöntä.

Stump ja Heide (1996) tutkivat, kuinka ja millaisilla kontrollimekanismeilla myyjät turvaavat ostajaan tekemiään erityisiä investointeja. Käytettyjä kontrollimekanismeja ovat kumppanin valinta, kannustinten suunnittelu ja toiminnan arviointi sekä mittaaminen. Tutkimuksessa todettiin, että ostajat

pyrkivät suojaaman myyjään tekemiään erityisiä investointeja etenkin tiukemmilla kyvykkyyden ja yhteistyöhalukkuuden (motivaation) määrittelyillä. Tutkimuksessa ei löydetty näyttöä sille, että eri kontrollimekanismit korvata toisiaan merkittävässä määrin. Tämä tulos on sikäli mielenkiintoinen, että se vahvistaisi käsitystä siitä, että hybridiohjausjärjestelmä ja sen rinnakkaiset ohjausmekanismit ovat suuremmasta kustannustaakastaan huolimatta tarpeellisia eri kontrolli- ja koordinointitarpeiden toteuttamisessa.

Vaihdantakustannusteorian pohjalta on syntynyt myös eräitä epämuodollisiin ohjausmekanismeihin ja niiden käyttöön liittyviä tutkimuksia. Tällaisia epämuodollisia ohjausmekanismeja ovat mm. informaation jakaminen osapuolten kesken ja yhteinen suunnittelu (Noordewier, John, & Nevin, 1990) sekä suhteeseen liittyvät normit (Heide & John, 1992). Noordewier, John ja Nevin tutkivat teollisuudessa toimivien ostajien ja myyjien välisiä suhteita. Vaihdannan kohteena olivat jatkuvan oston (rui, repetitively used items) puitteissa tehtävät kuulalaakerihankinnat. Tutkimuksen tulosten mukaan toimintaympäristön epävarmuuden kasvaessa suhteen kontrolloinnissa ja ohjaamisessa sovellettiin enemmän suhteeseen liittyviä epämuodollisia kuin muodollisia ohjausmekanismeja.

Heide ja John (1992) ovat tutkineet ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen liittyviä normeja erityisten investointien ja vertikaalisen kontrollin hallintamekanismeina. Tulosten mukaan normeilla on merkittävä rooli rakennettaessa taloudellisesti tehokasta suhdetta kahden itsenäisen yrityksen välille. Mikäli suhteessa ei ole suhdetta koossa pitäviä tai tukevia normeja, osapuolten ei ole mahdollista hankkia vertikaalista kontrollia suojaamaan suhteeseen tehtyjä erityisiä investointeja.

Markkinaohjausjärjestelmä käsitetään tässä tutkimuksessa niin, että ketjujohdon ja vähittäiskauppojen tai ravintoloiden välistä ja keskinäistä toimintaa kontrolloidaan ja koordinoidaan hinnoilla ja kilpailulla. Ketjujohto tai ketjun keskusyksikkö myy tällöin tuotteet ja palvelut markkinahinnoin vähittäiskaupoille, jotka puolestaan kilpailevat markkinoilla muiden kilpailijoiden kanssa. Tällöin yksittäinen vähittäiskauppa tai ravintola hankkii tarvitsemansa tuotteet tai palvelut periaatteessa sieltä mistä ne halvimmin saa eikä ketjujohdolla ole määräysvaltaa hankintapaikkaa tai -hintaa määrättäessä[21]. Järjestelmän etuna on, että hinta koordinoi tehokkaasti sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ilman muita koordinaatiomekanismeja. Saman toteavat Anderson ja Weitz (1992, s. 18): ”The governance mode combines the coordination advantages of vertical integration, realizes scale economies of independent

firms specializing in the performance of business function, and avoids the inefficiences of a bureaucratic control mode".

Markkinointikanavan ja sen johtamisen kannalta ongelmana tässä ohjausjärjestelmässä on se, ettei järjestelmä tarjoa tehokasta keinoa kontrolloida markkinointia ja sen toimintoja. Ohjauskyvyttömyys heikentää samalla ketjun valikoimahallintaa, myymäläsuunnittelua ja asiakaslupausten lunastamista (Stern & El-Ansary, 1992). Järjestelmään kuuluu, että jokainen toimii kuten itselleen parhaiten sopii, ja toisaalta jokainen sopeutuu kilpailuolosuhteisiinsa juuri tuote- ja hintaerilaistamisen avulla. Tämä puolestaan saattaa johtaa toimintojen osaoptimointeihin. Jos koko toimintaa tarkastellaan vain kilpailuttamisen ja hintojen näkökulmasta, tulevaisuuden turvaamiseksi tehdyt investoinnit (esimerkiksi laadun kehittämiseen, logistiikan hallintaan ja tietojärjestelmiin) käyvät tarpeettomiksi ja lisärasitteiksi. Ongelmaksi saattaa myös muodostua se, ettei toimintaa kyetä johtamaan ja ohjaamaan kokonaisuutena, koska hinnat ohjaavat vain yksittäisiä kauppatapahtumia eli vaihdantoja[22]. Pulmana on myös se, että hintamekanismin avulla ei kyetä siirtämään osapuolten välillä osaamista, tietojen vaihtoa tai edistämään keskinäistä oppimista. Toisin sanoen yksittäinen kauppias tai tavaratalojohtaja voi oppia mutta ketju ei.

Ulkoisessa kilpailussa eli toisten kauppojen tai ketjujen kanssa kilpailtaessa mekanismina toimivat samaan tapaan hinnat ja kilpailu. Kilpailussa menestyminen eli toisin sanoen ulkoinen tehokkuus ratkeaa asiakastyytyväisyyden, sopeutumiskyvyn ja myynnin avulla. Kauppojen keskinäistä kilpailua ei pyritä rajoittamaan, vaan sitä päin vastoin pyritään lisäämään uusien kauppojen ja kauppapaikkojen avulla. Sisäisen kilpailun avulla pyritään puolestaan nostamaan esiin parhaat menettelytavat ja kauppiasvoimat sekä saattamaan parhaita osaajia kohti suurempia ja vaativampia kauppapaikkoja ja vastuualueita. Järjestelmää kuvastaa hyvin toteamus, että "Me emme pelkää kilpailua, vaan luomme sitä" (Nuutinen, 1988).

2.1.2. Hierarkia ja valta

Markkinaohjausjärjestelmä perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin (ns. näkymätön käsi), joilla kaikkia osapuolia pidetään informoituna oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan vaihdannassa. Hierarkiassa osapuolten toimintaa, ostamista ja myymistä koordinoi ja kontrolloi kolmas osapuoli eli näkyvä käsi, jona toimivat organisaation johto ja esimiehet. Vaihdantakustannusteorian mukaan joissakin tilanteissa yritysten väliset vaihdantakustannukset markkinoilla kasvavat suuremmiksi kuin saman tuotannon aikaansaaminen yri-

tyksen sisällä. Tällöin teorian mukaan ohjausjärjestelmäksi muuttuu yritys eli hierarkia (Williamson, 1985). Rindfleisch ja Heide (1997, s. 1) puolestaan kiteyttävät tämän olettamuksen seuraavasti: ”If adaptation, performance evaluation, and safeguarding costs are absent or low, economic factors will favor marketing governance. If these costs are high enough to exceed the production cost advantages of the market, firms will favor internal organization”.

Tämän perusoletuksen taustalla on puolestaan kolme lisäoletusta hierarkkisen organisaation ominaisuuksista ja sen kyvystä alentaa vaihdantakustannuksia. Rindfleischin ja Heiden mukaan (1997): organisaatioilla on (1) voimakkaammat kontrolli- ja mittaamismekanismit kuin markkinoilla koska organisaatiossa kyetään mittaamaan ja palkitsemaan käyttäytymistä ja suorituksia markkinoita paremmin. Organisaatiot voivat myös (2) soveltaa palkkioita ja kannustimia, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia. Lisäksi organisaation (3) ilmapiirillä, organisaatiokulttuurilla ja ihmisten välisillä sosiaalistumisprosesseilla on myönteisiä vaikutuksia tehokkuudelle, joiden ansiosta osapuolet voivat kehittää yhteisiä päämääriä ja vähentää siten oman edun tavoittelua jo ennalta.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeistä on tunnistaa hierarkkisen ohjausjärjestelmän peruspiirteitä sekä ohjausmekanismeja organisaatio-, verkosto- ja markkinointikanavatutkimusten näkökulmista[23]. Näin hierarkian analyysi voidaan jakaa – kuten luvussa 1.2. ohjausjärjestelmistä yleisesti todettiin – yrityksen sisäiseen ja ulkoisen näkökulmaan. Frances ja kumppanit toteavat, että: ”To organize their production internally – and the ’internal’ organizational configuration of institutions – The ’external’ relationships between different institutional or organizational units. Both dimensions might be organized hierarchically” (Frances, Levacic, Mitchell, & Thompson, 1998, s. 9). Samoja ohjausmekanismeja voidaan käyttää sekä sisäisessä että ulkoisessa yhteydessä, ja mekanismien käyttötavat voivat luonnollisesti vaihdella.

Sisäisen näkökulman mukaan hierarkia on kaksitasoinen. Sen voidaan katsoa koostuvan ensinnäkin hierarkian muodollisista tekijöistä, kuten työsopimuksista, keskinäisistä suhteista, juridisista säännöistä ja statusjärjestelmästä sekä suorituksen mittaamisen järjestelmistä, suorituskannustimista, toimintaprosesseista ja –rakenteista. Toisen tason muodostavat hierarkia itsessään (esimerkiksi virallinen ja epävirallinen organisaatio) sekä siihen liittyvät tekijät (Stinchcombe & Heimer, 1985, s. 127-137)[24].

Ulkoisen näkökulman kannalta kyse on siitä, kuinka yrityksen ulkoinen liiketoiminta ja kanssakäynti sidosryhmien kanssa rakennetaan, ja kuinka sitä ohjataan hierarkkisen ohjausjärjestelmän mukaisesti. Rakenteellisina pe-

rusvaihtoehtoina ovat olemassa erilaiset omistus- ja yhteistyöjärjestelyt löyhiin sopimusperustaisiin yhteistyöliittymiin asti, ja tilanteesta riippuen niissä käytetään erilaisia hierarkkisia ohjausmekanismeja.

Organisaatioiden toimintaa voidaan ohjata merkittävästi erilaisilla rakenteellisilla ja toiminnallisilla (prosessuaalisilla) mekanismeilla eli organisaatiomuodoilla sekä delegoimalla muodollista päätös- ja toimeenpanovaltaa organisaatiossa alas- tai ylöspäin. Tässä määrittelyssä yrityksen hallituksella on keskeinen tehtävä. Yrityksen hallitus toimii välittäjänä tai suojana yrityksen ja sen omistajien välissä, ja toisaalta hallitus toimii sopimuksellisena järjestelmänä yrityksen ja sen johdon välillä (Williamson, 1985, s. 298). Ylimmän johdon käytettävissä on puolestaan joukko ohjausmekanismeja, joiden avulla hierarkian toimintaa voidaan johtaa tehokkaasti. Näitä mekanismeja ovat yrityksen liiketoimintojen määrittely, tulosryhmien ja tulosvastuisten yksiköiden (kvasiautonomisen) aseman määrittely, tulosryhmien suoritusten ja tulosten mittaaminen sekä valvonta, kannustimien määrittely ja käyttö, kassavirran allokointi ja seuranta sekä strateginen johtaminen (kuten esimerkiksi diversifioituminen, yritysostot ja -myynnit) (Williamson, 1985).

Hierarkkiseen johtamiseen ja ohjausjärjestelmiin liittyvät läheisesti organisaatioteoreettinen näkökulma ja sen taustalla olevat olettamukset ja käsitykset (ks. esimerkiksi Fenton & Pettigrew, 2000c, jossa analysoidaan lyhyesti eri teorioita, niiden taustoja ja sovelluksia). Eri organisaatioteorioiden mukaisesti voidaan arvioida eri organisaatiomuotojen valintaa ja vaikutuksia. Tutkimusten mukaan kullakin organisaatiomuodolla on niille otolliset ulkoiset tai sisäiset olosuhteet, tyypilliset ominaisuudet ja ohjausvaikutukset (Williamson, 1985, s. 283–297)[25]. Organisaatiomuodon valinta on merkittävä asia, koska valittu muoto ohjaa organisaation toimintaa, käytettävissä olevia ohjausmekanismeja, ratkaistavaksi tulevia ongelmia ja tavoiteltavien tulosten saavuttamista[26].

Organisaatiomuodon näkökulmasta katsottuna liiketoiminta voidaan organisoida periaatteessa kolmella tavalla. Näitä organisaatioiden perusmuotoja ovat M-muoto (multidivisonal eli tulosryhmäorganisaatio) sekä tämän muunnos eli CM-muoto (centralized multidivisional eli keskitetty tulosryhmäorganisaatio), U-muoto (functional eli toiminto-organisaatio) ja H-muoto (holding eli omistusperustainen organisaatio) (Fenton & Pettigrew, 2000c). Uudempia ja osin edellä mainittujen organisaatioiden välimuotoja ovat prosessi-, projekti-, matriisi- ja verkosto-organisaatiot, joissa pyritään hyödyntämään uudella tavalla osaamista ja suhteita. Fenton ja Pettigrew (2000c, s. 8–9) toteavatkin, että ”The new forms literature portrays organizing as funda-

mentally concerned with both structure and process. The evidence appears to be that formal hierarchical organization is still present as an institutional backdrop but not so crucial in determining organizational activities or capabilities. Instead 'new' subtle coordination mechanisms stress the informal and social processes of organization. There is also a move away from defining organizations purely in distributional terms toward more relational notions". Toiminnan vaatima kontrollointi ja koordinointi voidaan toisin sanoen toteuttaa joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti (Frances et al., 1998)[27].

Organisaatiomuodosta riippumatta hierarkioiden keskeisiä toimijoita ovat työnantajat ja työntekijät. Näiden välillä toimintaa säätelee sopimuspohjainen työsuhde, jossa määritellään osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia[28]. Nämä työnantajan eli liikkeenjohdon oikeudet ja velvollisuudet kohdistuvat tyypillisesti toiminnan suunnitteluun, organisointiin, toimeenpanoon ja valvontaan (Drucker, 1997; Drucker, 2000). Mekanismeina tässä ovat yleensä sekä muodollinen eli asemaan perustuva määräysvalta että epämuodollinen eli arvo- ja vaikutusvalta. Muita keskeisiä ohjausmekanismeja ovat säännöt, määräykset, viralliset ja epäviralliset normit sekä yrityskulttuuri (Scott, 1992; Shafritz & Ott, 1996). Tässä mielessä hierarkiat ja niiden johtaminen yhdistetään usein juuri Weberin määrittämään byrokratiaan (Weber, 1968) ja sen avulla saavutettavaan toiminnan rationaalisuuteen. Byrokratian tyypillisiä ohjausmekanismeja ovat hallinnolliset säännöt, ohjeet, määräykset sekä tehtävien, toimintojen ja vastuualueiden tarkat määrittelyt sekä niiden noudattamisen valvonta. Keskeinen koordinaatiomekanismi on myös suunnittelu, joka puolestaan voidaan toteuttaa eri tavoin (keskitetty tai hajautettu suunnittelu tai näiden välimuoto). Suunnittelun lisäksi yhteiset tavoitteet ja päämäärät yhdensuuntaistavat toimintaa ja tulevaisuuden odotuksia ja vähentävät näin epävarmuutta ja riskiä[29]. Toiminnan tehokas kontrolli ja koordinointi edellyttävät kaikkiaan vallan ja määräysvallan käyttöä toimintojen ohjaamisessa (Frances et al., 1998, s. 9–14)[30].

Hierarkiassa säännöillä on suuri merkitys. Kirjoitetut tai kirjoittamattomat säännöt eivät toimi vain kontrollivälineenä, vaan määrittävät myös suoritusstandardeja ja minimitasolla hyväksyttäviä käyttäytymismalleja (Williamson, 1996, s. 226). Epävirallisten sääntöjen tutkimuksissa on havaittu, että niiden avulla virallinen organisaatio luo itselleen luotettavia ja toimivia ohjauskeinoja (Williamson, 1981, s. 1541). Lisäksi on havaittu, että esimiehet jotka käyttävät sääntöjä väärin tai muutoin huonosti toiminnan mekanistisuuden säilyttämisen ja laillisuuden välikappaleina, saavat aikaan sääntöpohjaisen työskentelykulttuurin, joka ehkäisee toiminnan tehokkuutta, tur-

hauttaa henkilöstöä ja vähentää hyviä suorituksia. Yhtenä esimerkkinä säännöistä ovat liiketoiminnan johtamisperiaatteet eli ”business judgment rules”, jotka toimivat ohjeina ja välikappaleena myös johdon ja osakkeenomistajien välillä (Williamson, 1996, s. 274).

Hierarkioiden toimintaa ohjataan merkittävästi myös johdon tai ammattikunnan itsensä määrittämillä normeilla. Kulttuuri- ja ammattikuntapohjaisissa organisaatioissa, ”heimoissa”, toimijoita ohjaavat normien lisäksi kulttuurisidonnaiset arvot ja itse yrityskulttuuri (Handy, 1984; Håkansson & Johanson, 1993; Ouchi, 1980). Tyypillistä on myös se, että hierarkioissa ja työyhteisöissä kehittyy sisäisiä ja asianomaiselle yritykselle tai organisaatiolle ominaisia kieliä ja koodeja, jotka luovat perustan täsmällisemmälle ja tehokkaammalle vuorovaikutteiselle viestinnälle ja oppimiselle (Barney & Hesterly, 1997, s. 119; ks. myös Ouchi, 1980).

Valta päättää ja määrätä on hierarkian keskeisin ohjausmekanismi. Sosiologisen ja psykologisen näkökulman mukaisesti yksilöön vaikuttava tai yksilöiden välillä vaikuttava valta määritellään potentiaalisena vaikutusmahdollisuutena tai todellisena vaikutuksena toiseen osapuoleen. Tällaisia psykologisia muutoksia voi tapahtua käyttäytymisessä, mielipiteissä, asenteissa, päämäärissä, tarpeissa, arvoissa tai muissa yksilön psykologisiin tekijöihin liittyvissä tekijöissä (French & Raven, 1959). Valtaan ja vallan käyttöön liittyvät kiinteästi myös osapuolten riippuvuus toisistaan ja kontrollimahdollisuudet tai todellinen kontrolli (Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978).

Valta voidaan ymmärtää sekä muodollisena valtana että epämuodollisena vaikutusvaltana. Nämä molemmat vallan muodot ilmenevät sosiaalisen vallan alueella. Sosiaalisen vallan lähteitä ovat palkkiot (reward power), pakko (coercive power), laillisuus tai oikeus (legitimate power), alistaminen (referent power) ja asiantuntemus (expert power) (French & Raven, 1959). ”By the basis of Power we mean the relationship between O and P which is the source of that power. These five bases of O’s power are (1) Reward power, based on P’s perception that O has the ability to mediate rewards for him; (2) coercive power, based on P’s perception that O has the ability to mediate punishments for him; (3) legitimate, power based on the perception by P that O has a legitimate right to prescribe behavior for him; (4) referent power, based on P’s identification with O; (5) expert power, based on the perception that O has some special knowledge or expertness (French & Raven, 1959)[31].

Sosiaalisen valtaan ja vallan käyttöön liittyvät kiinteästi edellisen perusteella absoluuttisen vallan olemassaolo, vallan lähteiden hallinta ja käytön potentiaalisuus eli mahdollisuus vaikuttaa toisen käyttäytymiseen. Aiemmis-

sa tutkimuksissa on havaittu, että toiminnan laatu heikkenee, kun toimintaa tai toimijoita ei näkyvästi valvota tai kun oletetaan, että valvontaa ei ole (French & Raven, 1959).

Valtaa ja vallan lähteitä voidaan tarkastella myös organisaatioteoreettisesti voimavarojen ja organisaatioiden riippuvuuden näkökulmasta (Pfeffer, 1982; Pfeffer & Salancik, 1978). Tämän voimavara–riippuvuus-teorian (power dependency theory) mukaan valta määritellään voimavarojen kontrollina. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi rahat, toimitukset, aika, laitteet, kriittiset palvelut, henkilöstön osaaminen tai kaikki nämä yhdessä[32].

Verkostonäkemyksen mukaan valtaa kuvataan toimijan sijaintina organisaatiossa tai verkostossa (Granovetter, 1985). Verkostossa voimavarasiteet, niiden kytkennät toisiinsa ja sekä kriittisyys osapuolille ovat muita merkittäviä vallan lähteitä (Wageman & Mannix, 1998, s. 265). Tämän lisäksi merkittäviä muita vallan lähteitä voivat olla verkoston toimijat ja toiminnot (Håkansson & Ford, 1999; Håkansson & Johanson, 1993; Håkansson & Snehota, 1995).

Markkinointikanavissa käytettävissä olevat kontrollointimahdollisuudet liittyvät kiinteästi vallan lähteiden, kuten palkkioiden, pakottamisen, asiantuntemuksen, esimerkkien tai laillisten oikeuksien hallintaan ja käyttöön. Kysymys on tällöin jonkin jäsenen vaikutusvallan määrästä kanavassa ja tarpeesta hallita kanavaa. Tähän voi kanavan jäsen vaikuttaa hallinnassaan olevien tuotteiden, tavarantoimittajien merkkitavaroiden, omien merkkituotteiden, asiakastietojen tai asiakastuntemuksen avulla[33]. Yksittäinen kauppa voi puolestaan vaikuttaa muuhun markkinointikanavaan kriittisen ”portinvartijaroolinsa” avulla. Tässä roolissa kauppa tietää yleensä parhaiten asiakaskuntansa ja heidän tarpeensa. Kauppa voi kontrolloida, ja käytännössä niin myös tekee, voimakkaasti tavarantoimittajien mahdollisuutta päästä kaupan valikoimiin ja sitä kautta paikallisille markkinoille: ”Retailers continuous control over display space within their outlets, their development of strong patronage motives, and their use of private label programs have enhanced their power considerably” (Stern & El-Ansary, 1992, s. 438). Tämän kysyntäpohjaisen ajattelumallin, jota ns. ECR-pohjainen liiketoiminta-ajattelu edustaa, mukaan on mahdollista, että valta siirtyy kanavassa yhä eteenpäin eli tavarantoimittajilta kaupan kautta lopullisille asiakkaille.

Markkinointikanavatutkimuksissa valtaa on tarkasteltu myös ei-pakottavana ja pakottavana sekä taloudellisena ja ei-taloudellisena valtana. Nämä näkökulmat ovat merkittäviä, koska vallan eri muodot vaikuttavat eri tavoin markkinointikanavissa konfliktien syntymiseen ja ratkaisemiseen sekä

markkinointikanavan jäsenten tyytyväisyyden ja suoritusten sekä tulosten saavuttamiseen. Taloudellisen vallan käytöllä pyritään tyypillisesti vaikuttamaan suoraan lopputuloksiin, kuten esimerkiksi tuotteiden hintoihin. Ei-taloudellisella vallalla pyritään vaikuttamaan epäsuorasti lopputuloksiin normien ja arvojen kautta (Stern & El-Ansary, 1992, s. 449)[34].

Markkinointikanavissa valtaa käytetään kanavan kokonaissuorituksen johtamiseen eli pyrittäessä koordinoimaan ja saamaan aikaan yhteistoimintaa kanavan jäsenten keskuudessa (Stern & El-Ansary, 1992, s. 268): ”Power is the ability of one channel member to get another channel member to do what it otherwise would not have done”. Vaikuttaminen voi kohdistua uskomuksiin, asenteisiin tai käyttäytymiseen (Frazier, 1999, s. 227). Stern ja El-Ansary toteavat lisäksi (1992, s. 47), että ”The power of a channel member is its ability to control the decision variables in the marketing strategy of another member in a given channel at a different level of distribution. For this control to qualify as power should be different from the influenced member’s original level of control over its own marketing strategy.”

Vallan eri muotojen käyttö riippuu markkinointikanavan luonteesta (esimerkiksi omistuksellinen, autonominen, hallinnollinen tai sopimus- ja laillisperustainen kanava) (Stern & El-Ansary, 1992, s. 323, 427). Ilman jonkinlaista valtaa markkinointikanavan johtaminen ja toisiin vaikuttaminen on hyvin vaikeata ellei peräti mahdotonta, koska osapuolten välillä ei ole yleensä olemassa omistuksellista suhdetta (Stern & El-Ansary, 1992, s. 440–441).

Markkinointikanavassa päämiehen ja agentin suhteen hallinta on erittäin tärkeää. Agenttiteorian näkökulmasta katsottuna vallan lähteet ja käyttö koskevat juuri päämiehen ja agentin välisten suhteiden hallintaa. Kysymys on toisin sanoen agenttiongelmien hallinnasta eli esimerkiksi päämiehen (franchising mallissa konseptin omistajan) mahdollisuudesta koordinoida ja kontrolloida agenttien eli franchising-yrittäjien toimintaa. Tehokkaan toiminnan edellytyksenä on, että päämies kykenee hallitsemaan koko liiketoimintaa toimittajilta asiakkaille asti mahdollisimman kattavan toimintamallin sekä taloudellisen ja laadullisen kontrollin avulla. Muodollisen vallan käyttöä rajoittaa merkittävästi omistuksellisten suhteiden ja rakenteiden puuttuminen. Keskeisenä vallan lähteenä ovat sen sijaan sopimukset sekä toimintaprosessien hallinta, jotka pakottavat vapaaehtoisesti toimimaan tietyllä tavalla. Tätä toimintamallin noudattamista ja omaksumista voidaan avustaa koulutuksella ja sillä, että franchising-yrittäjät toimivat omistajaorganisaatiossa ennen yrittäjiksi siirtymistään. Tämä vähentää myös valvonnan tarvetta ja kustannuk-

sia, koska franchising-yrittäjällä ei yleensä ole mitään syytä toimia vastoin omia etujaan (Bronson, Faircloth, & Chacko, 1999).

Hierarkiajärjestelmä ja sen johtamisen keinot ovat hyvin merkittäviä hybridiorganisaation johtamisessa. Hierarkkiset ohjausmekanismit ovat sinällään välttämättömiä, mutta eivät yksinään riittäviä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden saavuttamisessa sekä toiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa. Hierarkian vahvuutena on järjestelmän luotettavuus ja taloudellinen ohjattavuus, minkä vuoksi hierarkiassa voidaan tuottaa jatkuvasti ja tasalaatuisesti tiettyä tuotetta tai palvelua. Hierarkian pulmana on, että se ei kykene sopeutumaan nopeasti ympäristön muutoksiin tai kysynnän vaihteluihin, ja sen kustannukset kasvavat helposti suuriksi (Powell, 1990; Williamson, 1991a).

2.1.3. VERKOSTO JA LUOTTAMUS SEKÄ SUHTEESEEN LIITTYVÄT NORMIT

Verkostoa voidaan pitää omana taloudellista ja sosiaalista toimintaa ohjaavana ohjausjärjestelmänä, jolla on markkinoista ja hierarkioista erottuvat piirteet ja ohjausmekanismit (Jones et al., 1997; Powell, 1987; Powell, 1990). Verkosto-ohjausjärjestelmä voidaan sijoittaa toiminnallisesti markkinoiden ja hierarkioiden välimaastoon, sillä verkostoissa on piirteitä sekä markkinoista että hierarkioista (Thorelli, 1986, s. 38). Jones, Hesterly ja Borgatti määrittelevät verkosto-ohjausjärjestelmän vaihdantakustannusteoriaan ja sosiaalisten verkostojen teoriaan tukeutuen seuraavasti: ”Network governance involves a select, persistent, and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially – not legally – binding” (Jones et al., 1997, s. 914)[35].

Jarillon (1988; 1993) mukaan verkostojärjestelmässä keskeistä on yhteistoiminnan ja kilpailun yhteensovittaminen. Yhteistoiminnalliset suhteet toisiin yrityksiin voivat luoda yrityksille kilpailullisia vahvuuksia, ja yritykset voivat lopulta muodostaa strategisen verkoston. Strateginen verkosto tarkoittaa Jarillon mukaan sitä, että itsenäiset yritykset työskentelevät niin tiiviisti keskenään, että ne voivat esiintyä markkinoilla yhdellä ja samalla nimellä. Strategisessa verkostossa yhteistoimintaa koordinoidaan pitkä-aikaisten sopimusten, yhteisten päämäärien ja tavoitteiden, keskinäisen sopeutumisen, oppimisen, luottamuksen ja yhteisten tuloksenjakamismekanismien avulla (Jarillo, 1993).

Verkostoa kuvataan toisaalta myös ns. löysänä yhteenliittymänä (loose coupling). Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten välillä ei tarvitse välttämättä olla tiukkoja ja muodollisia oikeudellisia sopimuksia, mutta niillä on kuitenkin samaan aikaan enemmän tai vähemmän pysyvät puitteet keskinäiselle vuorovaikutukselle ja viestinnälle (1993a; Grabher, 1993b). Tällaiset löysät yhteenliittymät edesauttavat keskinäistä oppimista ja innovointia ja ne sallivat osapuolille hierarkiaa paljon paremman mahdollisuuden päästä käsiksi tärkeään tietoon ja laajentavat osapuolten oppimismahdollisuuksia ja -alueita (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000a).

Verkosto-ohjausjärjestelmää analysoitaessa tärkeää on toisaalta tunnistaa ne alueet, joita pyritään ohjaamaan ja toisaalta tunnistaa ne ohjausmekanismit, joilla pyritään ohjaamaan. Möller ja Halinen (1999) syventävät käsitystä verkostosta ohjausjärjestelmänä erittelemällä yrityksen johdolta verkoston johtamisessa edellytettäviä kykyjä (capabilities) seuraavasti: 1) Kyky visioida ja tunnistaa tärkeitä verkostoja ja niiden suomia mahdollisuuksia (network visioning capabilities), 2) verkoston johtamisen kyky (net management capability) eli yrityksen kyky panna liikkeelle ja koordinoida toisten toimijoiden voimavaroja ja toimintoja. Näitä kokonaisuuksia voidaan tarkastella portfolioina. Portfolioiden johtamisessa vaadittavia kykyjä ovat toimittaja- ja asiakasportfolioiden sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden portfolioiden johtaminen, ja niiden tavoitteena on optimoida yrityksen nykyisten voimavarojen käyttö ja uusien voimavarojen etsiminen uusilta toimijoilta, markkinoilta ja teknologioista verkoston kautta (vrt. Gadde et al., 2000). Möllerin ja Halisen analyysistä voidaan todeta, että asiakas- ja toimittajasuhteiden sekä -portfolioiden johtaminen on erotettava omiksi johtamisen alueikseen. Tämän lisäksi myös verkoston johtamisen vaatimien kykyjen johtaminen on oma alueensa toimijoiden, voimavarojen ja toimintojen johtamisessa. (Vrt. tätä ajatusta esim. Cunningham, 1995).

Eastonin (1992) verkostomallin mukaan verkosto ohjausjärjestelmänä koostuu suhteiden, rakenteiden, asemien ja prosessien johtamisesta eli keskeisessä roolissa ovat niiden perustaminen, kehittäminen, puolustaminen ja ylläpito sekä päivittäisellä että strategisella tasolla (vrt. Möller & Wilson, 1995a, s. 10). Alkujaan Håkanssonin kehittämän (Håkansson, 1982; Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson & Snehota, 1995) ARA-mallin mukaan verkostot koostuvat toimijoista, toimijoiden välisistä sidoksista (actor bonds) ja toimijoiden erilaisista intresseistä, toiminnoista ja toimintojen välisistä yhteyksistä (activity links) sekä voimavaroista ja voimavarasiteistä (resource ties). Näin määritellyssä verkostossa toimijoiden johtaminen on keskeisessä ase-

massa, koska toimijoilla on tieto omista ja toisen voimavaroista sekä toiminnoista. Verkostoissa jokainen toimija kontrolloi tiettyjä toimintoja ja voimavaroja suoraan, mutta koska riippuvuudet jossakin määrin merkitsevät myös kontrollia, toimijoilla on myös epäsuora kontrolli toisen osapuolen toimintoihin ja voimavaroihin (Håkansson & Johanson, 1993).

Verkostoissa voi olla monia erilaisia toimintoja, kuten teknisiä, sosiaalisia, taloudellisia, laillisia, henkisiä ja fyysisiä toimintoja. Toiminnoista osa liittyy tuotantoon ja osa vaihdantaan. Tietty toimintojen rakenne johtaa tiettyyn voimavarojen rakenteeseen, ja tämän voimavararakenteen muuttaminen aiheuttaa kustannuksia (Håkansson & Johanson, 1993, s. 36). Kustannukset vaikuttavat osaltaan ohjausjärjestelmän valintaan aiheuttamiensa tuottojen ja kustannusten perusteella. Toimintojen johtamisen näkökulmasta toimintojen luominen, muuttaminen ja käynnissä pitäminen ovat keskeisiä ohjausalueita. Voimavarojen johtamiseen läheisesti liittyvä alue on mm. investointien ja henkilöstöresurssien johtaminen (ks. esim. Möller & Wilson, 1995a).

Håkansson ja Henders (1995) tuovat ARA-malliin verkoston johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisen lisäpiirteen. He täsmentävät muutostekijät, jotka heijastavat toimijoissa, voimavaroissa tai toiminnoissa tapahtuvia muutoksia. Näiden muutostekijöiden (change variables) avulla verkostossa voidaan a) yhdenmukaistaa tai erilaistaa (structuring vs heterogenizing), b) keskittää tai hajauttaa (hierarchization vs extrication) ja c) erikoistua tai laajaalaistua (specialization vs generalization). Muutostekijät määrittävät ne perusvaihtoehdot, joita johdolla ARA-mallin mukaan on toimijoiden, voimavarojen ja toimintojen ohjaamisessa, koordinoinnissa ja kontrolloinnissa.

Verkoston johtamisessa voidaan vielä erotella omaksi alueekseen yrityksen kompetenssin ja arvoketjun johtaminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille tai muille verkoston jäsenille (vrt. Reichheld, 1996, jossa korostuu erityisesti lojaalisuuden merkitys). Nämä alueet liittyvät laajemmin tarkasteltuna yrityksen suoritteen johtamiseen (performance management), joka sivuaa puolestaan läheisesti laatujohtamisen (TQM, total quality management) ja tuloskorttijohtamisen (balanced scorecard) ajatuksia (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2001; Lillrank, 1998)[36]. Läheinen alue näille ajatuksille on osaamispääoman määrittäminen ja johtaminen, joka muokkaa perinteisiä hierarkkisia organisaatioita verkosto-organisaatioiksi (Stewart, 1977).

Näkökulmasta riippumatta verkostolla ohjausjärjestelmänä on eräitä ominaispiirteitä. Verkosto perustuu osapuolten vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja molempia osapuolia täydentävään riippuvuuteen. Verkostoissa toiminnot ja yksittäiset vaihdannat tapahtuvat molemminpuolisessa yhteis-

ymmärryksessä pitkän ajan etujen maksimoinnin puitteissa, ei osapuolten neuvotteluvoimien pohjalta (Grabher, 1993b; Powell, 1990). Toiminnot aikaansaavat ja edellyttävät keskinäistä riippuvuutta, joka on seurausta molemminpuolisesta sopeutumisesta ja yhteisistä intresseistä ja päämääristä. Sopeutuminen ja yhteiset intressit ilmenevät osapuolten välillä sellaisina tekijöinä tai mekanismeina kuten yhteinen kieli, sopimustenteon säännöt sekä liiketoimintaprosessien, tuotteiden ja rutiinien standardointi. Muita tekijöitä tai mekanismeja ovat yhteiset liiketoiminta-arvot ja toimintaperiaatteet organisatoristen ja muiden yhteistoimintaongelmien ratkaisemisessa. Yhdensuuntaisia intressejä ilmentävät myös yhteinen tietopohja ja kommunikointitavat (Grabher, 1993b; Johanson & Mattsson, 1987; Powell, 1990).

Verkosto-ohjausjärjestelmä perustuu myös hyvään maineeseen, suhteen pysyvyyteen, avoimeen kommunikointiin ja epämuodolliseen yrityskulttuuriin, joilla pyritään edistämään yhteisiä intressejä ja tavoitteita (Powell, 1990). Verkosto-ohjausjärjestelmän keskeisimpiä kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja ovat sosiaaliset kontrollit, voimakkaat kulttuuriset siteet, kollektiiviset sanktiot ja kannustimet sekä maine (Fenton & Pettigrew, 2000a; Fenton & Pettigrew, 2000b). Nämä ohjausmekanismit muodostavat verkosto-ohjausjärjestelmän ytimen, ja yhdessä toimijoiden välisten suhteiden kanssa ne synnyttävät yritykselle merkittävän ns. sosiaalisen pääoman (Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 85).

Verkoston toiminnan kannalta prosessit ja niiden hallinta ovat hyvin keskeinen ohjausmekanismi. Prosessin avulla eri toimijoiden erilaiset intressit voidaan yhdistää yhteisiksi intresseiksi sekä nivoa toimintaa ehjäksi kokonaisuudeksi. Prosessien avulla voidaan hallita samanaikaisesti erilaisuutta ja yhdenmukaisuutta (Bradach, 1997). Ilman prosesseja verkostoa on vaikea, ellei mahdotonta, johtaa, vaikka verkostoituminen sinällään voi onnistuakin.

Verkosto-ohjausjärjestelmälle on tyypillistä syvä keskinäinen muodollinen ja suhteisiin perustuva integraatio, eli käytössä on rakenne, johon yhdistyvät suhteeseen perustuvat toimintamuodot. Tätä muotoa kuvaavat Fenton ja Pettigrew osuvasti määritellessään ideaalisen verkosto-organisaation (2000a, s. 51): ”In the ideal-typical network organization all members are well integrated: formal categories or groups such as formal position, geographic location and market focus are not significant barriers to interaction. Interpersonal ties of all types (for example, task-related communication, advice, socializing) are as easily established between as within formal groups or categories”.

Verkostojärjestelmän ohjausmekanismit perustuvat markkinoista ja hierarkioista poiketen erilaisiin suhteisiin ja sosiaalisiin ohjausmekanismeihin.

Verkosto-ohjausmekanismit ovat myös mekanismeja, joita ei voi korvata markkina- tai hierarkiamekanismeilla (Fenton & Pettigrew, 2000b). Grandori (1997) toteaa, että verkostomekanismeilla on useita ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kaikissa muissakin ohjausjärjestelmissä osin näkyvästi ja näkymättömästi. Verkostolla ohjausjärjestelmänä on itsessään hybridiluonne, eli käytössä on samanaikaisesti erilaisia ohjausmekanismeja. Ongelmana verkosto-ohjausmekanismien käytössä on kuitenkin se, että niitä ja niiden toimintalogiikkaa ei vielä tunneta riittävästi (Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 86).

Verkostomekanismissa vallalla on erilainen rooli hierarkiaan ja markkinoihin verrattuna. Verkostossa valta on välttämätön väline hyödynnettäessä toimintojen keskinäistä riippuvuutta, kun taas markkinajärjestelmässä valta nähdään enemmän puutteena ja toiminnon vikana (Håkansson & Johanson, 1993, s. 48). Verkostossa valta luo positiivista jännitettä osapuolten välille. Valtaa käytetään verkostoissa keskinäisen riippuvuuden hyödyntämisessä, mahdollisuutena päästä osaksi toisen innovaatioita ja hyödyntää niitä sekä luoda erilaisia enemmän tai vähemmän näkyviä esteitä, sääntöjä ja toimintatapoja (Grabher, 1993b, s. 11–12).

Jatkuva sopeutuminen ja oppiminen verkostossa edellyttää dynaamista vastavuoroisuutta ja huomaavaisuutta eli ”kun antaa niin saa” -asennetta. Suhde voidaan näin nähtynä ymmärtää enemmän tai vähemmän implisiittisten sääntöjen rakennelmana, samoin kuin kieli on sidoksissa kommunikointiin. Tämä tarkoittaa, että osapuolet tuntevat toisensa ja toistensa erityispiirteitä, he luottavat (riittävästi) toisiinsa, tiedostavat toistensa intressit, ja heillä on myös yhteisiä intressejä (Håkansson & Johanson, 1993, s. 39). Näiden pohjalta muodostuvat pitkäaikaiset suhteet ovat toimintojen ja voimavarojen ohjausmekanismeja. Oppimisen avulla toisen osapuolen toiminnot sopeutuvat ja paranevat toisen osapuolen toimintojen kanssa, jolloin toimijoiden yhteinen tuottavuus paranee[37].

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suhdepohjainen organisaatio, eli verkosto-organisaatio ja verkostomekanismit, ohjaa toimintaa ja organisaation suorituksia yhtä paljon kuin muodolliset rakenteet ja taloudelliset mekanismit (Fenton & Pettigrew, 2000b). Fenton ja Pettigrew ovat myös havainneet, että sopivan kokoisessa verkostossa sosiaaliset ohjausmekanismit täydentävät vaihdannan ja yhteistoiminnan muodollista kontrollointia ja koordinointia (2000b, s. 87). Tällainen suhdeperustainen verkosto-organisaatio tarjoaa merkittäviä kilpailuetuja: organisaatiota ei voi kopioida, sitä ei voi siirtää eikä ostaa markkinoilta, ja sen kehittäminen toimivaksi vaatii aikaa (Dyer & Singh, 1998). Toisaalta on myös havaittu, ettei verkosto-organisaatio

toimi kunnolla, mikäli sosiaaliset ohjausmekanismit toimivat huonosti tai niitä ei ole ollenkaan, ihmisten johtaminen on heikkoa, toimintojen keskinäinen integraatio on huono, tai mikäli kannustimet eivät tue verkoston toimintaa (Fenton & Pettigrew, 2000a; Grandori, 1997; Jones et al., 1997).

Verkosto-ohjausjärjestelmässä sosiaaliset kontrollimekanismit ovat olennaisen tärkeitä (Dyer & Singh, 1998). Sosiaalisia ohjausmekanismeja käytetään määräysvallan, hallinnollisten sääntöjen, standardien käytön tai laillisten sopimusten sijasta (Jones et al., 1997, s. 925). Sosiaalisia ohjausmekanismeja (social mechanisms of control) käytetään hyväksi ratkaistaessa sopeutumisen, koordinoinnin ja intressien suojaamisen ongelmia itsenäisten ryhmien välisessä yhteistoiminnassa. Tällaisessa tilanteessa on tyypillistä, että tulevaisuudesta vallitsee yleensä suuri epävarmuus, ja osapuolten välillä on voimakas keskinäinen riippuvuus. Jones, Hesterly ja Borgatti (1997, s. 925) jakavat sosiaaliset kontrollimekanismit neljään luokkaan: yhteistoiminnassa olevien osapuolten määrän rajoittaminen (restricting access to exchanges), sopivan makrokulttuurin luominen (establishing a macroculture), kollektiiviset sanktiot ja kannustimet (collective sanctions) ja maine (reputation) (vrt. Scott, 2001).

Yhteistoiminnassa olevien osapuolten määrän rajoittamisella pyritään vähentämään toiminnan koordinoinnin tarvetta ja kustannuksia sekä intressiristiriitoja. Lisäksi tavoitteena on lisätä osapuolten välistä toimintavolyymiä. Tavoitteena on myös tiedon, osaamisen ja ideoiden siirtäminen nopeasti verkoston jäsenten kesken. Mekanismeina ovat tällöin strategiset ja toiminnalliset johto- ja ohjausryhmät, asiantuntijoiden keskinäiset verkostot sekä avoin kommunikaatio (Fenton & Pettigrew, 2000a, sivut 69-70). Fenton ja Pettigrew luonnehtivat tällaista järjestelmää osuvasti: ”The structure we have been creating is a weave, there is a vertical operational system, and there is a horizontal skills sharing system, and a business intelligence system” (2000a, s. 70).

Sopiva makrokulttuuri tarkoittaa yritys- ja toimintakulttuuria, jossa yhteiset olettamukset ja arvot ohjaavat toimintoja ja luovat tärkeitä käyttäytymis- ja toimintamalleja (Fenton & Pettigrew, 2000a). Yhteiset arvot voivat perustua teollisuusalan, ammattiryhmän tai koulutusalan yhteisiin arvoihin. Makrokulttuuri vahvistaa koordinaatiota itsenäisten osapuolten välillä ja luo yhdenmukaisia odotuksia yhteistoiminnan tarkoituksesta, toimintamallista ja tulevaisuudesta sekä luo perustan yhteiselle kielelle (Ruuskanen, 1995; Vesala, 1991; Vesala, 1996).

Kollektiiviset sanktiot tarkoittavat sitä, että ryhmän jäsenet rankaisevat niitä ryhmän jäseniä, jotka rikkovat ryhmän normeja, arvoja tai tavoitteita vastaan. Käytössä voi olla laaja joukko erilaisia rankaisukeinoja juoruista ja

huhuista hyljeksintään ja sabotaasiin asti (Fenton & Pettigrew, 2000a). Ryhmän sisäisiä sanktioita on kuitenkin usein käytännössä vaikea käyttää, joten usein ne korvataan suostuttelulla ja moraalisilla velvoitteilla.

Maine kontrollimekanismina perustuu arvioon toisen luonteesta, osaamisesta, luotettavuudesta ja muista toista osapuolta koskevista käsityksistä. Maine vahvistaa yhteistoimintaa estämällä tai tuomalla esiin toisen petollista käyttäytymistä. Maine myös vähentää epävarmuutta toisen osapuolen käyttäytymisessä ja vahvistaa siten luottamusta ja estää haitallisten ”klikkien” syntymistä verkostoihin (Fenton & Pettigrew, 2000a, sivut 72-73).

Sosiaalisilla ohjausmekanismeilla on huomattavia etuja myös ulkoisen tehokkuuden lisäämisessä. Dyer ja Singh (1998, s. 670–671) tunnistivat neljä sosiaalisten ohjausmekanismien ulkoista tehokkuutta lisäävää vaikutusta tutkiessaan strategisia yhteenliittymiä (strategic alliances). Heidän mukaansa (1) sopimusten tekemisen kustannuksia voidaan välttää, koska osapuolten välisen luottamuksen vuoksi kaikkia yksityiskohtia ja toisen osapuolen mahdollisia väärin käyttäytymisen torjumisklausuuleja ei tarvitse kirjata sopimukseen. (2) Toiminnan valvontakustannuksia voidaan vähentää, koska voidaan muulla tavoin varmistua siitä, että osapuolet täyttävät velvollisuutensa toisiaan kohtaan. (3) Yhteistoiminnan aiheuttamien pienempien kustannusten lisäksi osapuolet kykenevät sopeutumaan paremmin monimutkaiseen toimintaympäristöön ja kehittämään parempia keskinäisiä oppimismekanismeja. (4) Itseohjautuvuusmekanismit eivät ole sidottuja sopimusten ajallisiin rajoitteisiin.

Edellä käsiteltyjen ohjausmekanismien lisäksi, ja osin niiden taustalla, vaikuttavat verkosto-ohjausjärjestelmän ehkä keskeisimmät ohjausmekanismit eli luottamus ja suhteeseen liittyvät normit (Powell, 1990). Luottamus on taloudellisen ja sosiaalisenkin toiminnan keskeinen edellytys, ja siksi se on tärkeä elementti kaikissa ohjausjärjestelmissä. Williamson (1985, s. 9 Arrow, 1969, s. 62, lainaten) toteaa osuvasti, että: ”The efficacy of alternative modes of contracting will thus vary among cultures because of differences in trust”, eli taloudellinen toiminta ei ole pelkkää mekanistista toimintaa (Williamson, 1985, s. 405). Luottamus ei ole siten pelkästään verkostojärjestelmälle ominainen piirre, mutta sen merkitys kontrolli- ja koordinointimekanismina on verkostoissa merkityksellisin. Verkoston toimintakyky nimittäin perustuu luottamukseen, kuten markkinoiden toiminta perustuu vapaasti muodostuviin hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin.

Luottamukseen liitetään usein myös riskin käsite (Ring & Van de Ven, 1992)[38]. Luottamus ja riski kuvaavat epävarmuuden hallintaa ja uskomuksia

ja odotuksia toisesta osapuolesta. Ringin ja Van de Venin mukaan luottamuksellisuus kuvaa toisen, esimerkiksi ostajan, uskomusta siihen että toinen osapuoli, esimerkiksi myyjä, kykenee ja haluaa täyttää velvoitteensa tulevaisuudessa. Thorelli (1986, s. 37–51) ilmaisee tämän luottamusmekanismin seuraavasti: ”Trust is an assumption or reliance on the part of A that if either A or B encounters a problem in the fulfilment of his implicit or explicit transactional obligations, B may be counted on to do what A would do if B’s resources were at A’s disposal”. Vastaavasti myyjän täytyy kyetä luottamaan siihen, että ostaja maksaa laskunsa. Tämä merkitsee sitä, että luottamuksen täytyy olla molemminpuolista, mikä auttaa vastavuoroisuuden ja kohtuullisuuden normin syntymistä suhteeseen.

Verkostossa luottamus ohjaa suhteiden kehittymistä. Luottamusta ei voi ostaa, vaan osapuolten välinen molemminpuolinen luottamus rakentuu vähitellen odotusten ja myönteisten kokemusten seurauksena osapuolten välille (Lundvall, 1993, s. 57). Luottamus luo ja ylläpitää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa johdonmukaisuutta ja odotuksia. Luottamus muodostaa laajasti ymmärrettynä ihmisten välisen sosiaalisen pääoman, jonka varassa ihmisten väliset vaihdannat, innovatiivisuus ja muut toiminnot ovat (vrt. Coleman, 1988). Laajimmillaan sosiaalinen pääoma voi verkostoissa olla yhtä tärkeä kuin taloudelliset pääomat (Fukuyama, 1995). Sosiaalinen luottamus on siten merkittävä verkoston ohjausmekanismi, (luottamuksen keskeinen rooli ohjausmekanismina) ja se asettaa taloudellisen vallan eri rooliin. Kysymys nousee esiin hybridirakenteita tutkittaessa ohjaako toimintaa lopulta aate, moraali vai raha?

Luottamuksen edellytyksenä on, että suhteessa toinen osapuoli voi uskoa toisen osapuolen luotettavuuteen ja rehellisyyteen (Morgan & Hunt, 1994, s. 23). Luottamuksen määrä kasvaa positiivisen riippuvuuden lisääntyessä, eli mitä riippuvaisempia osapuolet ovat toisistaan ja keskinäisestä suhteestaan, sitä enemmän luottamusta kehittyy (Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995). Luottamus voi rakentua myös yhteisten arvojen varaan (Morgan & Hunt, 1994). Käänteisesti riippuvaisuus tai muut syyt voivat myös aiheuttaa epäluottamusta, joka voi haitata merkittävästi tai peräti lopettaa koko suhteen. Tämä puolestaan riippuu osaltaan siitä vaiheesta, missä verkoston tai suhteiden kehittyminen on (ks. lisää luottamuksen roolista ja liikesuhteen vaiheista, esim. Gadde et al., 2000).

Vuorovaikutteisella viestinällä tai tietojen vaihdolla on myönteisiä vaikutuksia luottamukseen (Anderson & Narus, 1990; Hyvönen, 1983; Hyvönen, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Oman edun tavoittelulla eli opportunismilla on

puolestaan kielteinen vaikutus luottamukseen (Morgan & Hunt, 1994). Aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että suhteen lisääntyvällä muodollisuudella on taipumus vähentää luottamusta (Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993). Heidän mukaansa luottamus kehittyy henkilöiden välisessä suhteessa. Sen sijaan organisatorinen byrokratisoituminen vähentää luottamusta, koska se vähentää henkilöiden välistä riskinsietoa ja riskien hallintaa mm. heikentämällä epävarmuuden, haavoittuvaisuuden tai suojattomuuden paljastamista. Byrokratisoituminen vähentää myös joustavuutta osapuolten välillä, mikä puolestaan vähentää luottamusta.

Luottamusmekanismin avulla voidaan torjua organisaatioiden välillä olevan sopimuksen puutteita tai korvata kokonaan monimutkaisia sopimuksia sekä kalliita ohjausrakenteita (Bradach & Eccles, 1989). Powell (1990, s. 273) puolestaan toteaa samasta asiasta näin: ”Trust reduces complex realities far more quickly and economically than prediction, authority or bargaining”. Bradach ja Eccles korostavat luottamuksen laaja-alaista merkitystä organisaation rakennusosana ja organisatorisena kontrollimekanismina: ”Prices and authority are specialized control mechanisms created for and attached to each transaction,” (1989, s. 104). Luottamus toimii eri vaihdantojen välillä ja suhteiden kesken merkittävänä ”väliaineena ja välittäjänä”. Toisin sanoen tämä merkitsee sitä, että organisaatioiden välinen luottamus on ohjausmekanismi, joka lieventää opportunismin eli oman edun tavoittelun tarvetta epävarmuuden ja riippuvuuden värittämissä vaihdantasuhteissa (Doney & Cannon, 1997, s. 35).

Verkoston keskeisiin ohjausmekanismeihin kuuluvat läheisesti luottamuksen lisäksi myös suhteeseen liittyvät normit, jotka ilmenevät osapuolten yhteisissä sosiaalisissa normeissa ja arvoissa (Dwyer et al., 1987; Powell, 1990). Normin käsite on ollut monella tapaa keskeisessä roolissa erityisesti sosiaali- ja taloustieteissä, sillä normit liittyvät tiiviisti ihmisten käyttäytymiseen (Heide & John, 1992, s. 34).

Normit ovat olettamuksia ihmisten käyttäytymisestä, ja ne rajaavat sallitun ja kielletyn välistä käyttäytymisaluetta. Suhteeseen liittyvät normit määrittävät osapuolille hyväksyttävän käyttäytymisen raamit (Lusch & Brown, 1996). Normit eivät välttämättä siten vain määrittele sallittua käyttäytymistä, vaan myös ohjaavat käyttäytymistä eli estävät ei toivottua käyttäytymistä sekä suojaavat oman edun tavoittelua vastaan ja vähentävät muun kontrollin tarvetta (Heide & John, 1992, s. 34). Käyttäytymisen ja muun toiminnan koordinoinnissa normit ilmenevät usein siis epämuodollisina sääntöinä, joita ryhmät omaksuvat ryhmän jäsenten käyttäytymisen sääntelemiseksi. Näin

ymmärrettynä normit toimivat erittäin voimakkaina, ihmisten toimintaa ohjaavina sosiaalisen kontrollin näkymättöminä keinoina (Wageman & Mannix, 1998). Normien koordinoiva rooli ja vaikutus on jokaisen yksilön itsensä varassa, jolloin normit ovat sidoksissa yksilön tai ryhmän arvoihin (vrt. Puohiniemi, 1995, s. 14).

Normit koskevat myös yhtä yksilöä laajempia joukkoja. Fukuyama toteaa (1995, s. 5), että yhteisön toimintaa eivät rajaa vain säännöt, vaan erityisesti yhteisön eettiset toimintatavat ja moraaliset velvoitteet. Normiperustoja voivat olla mm. sosiaaliseen yhteisöön, yritykseen, työyhteisöön, ammattikuntaan tai tiettyyn työhön liittyvät sosiaaliset, käyttäytymistä tai hyväksyttävää suoritustasoa määrittävät normit. Tässä merkityksessä normit toimivat tehokkaana välineenä ryhmien päämäärien ja yhteisten etujen koordinoinnissa tuomalla esiin mahdollisen ristiriidan yksilöiden omien ja yhteisön yhteisten päämäärien tai niiden saavuttamiskeinojen välillä (Heide & John, 1992). Normit pyrkivät vahvistamaan kokonaisuuden etua ja kaikkien osapuolten yhteistä etua yksilökohtaisten etujen sijaan tai lisäksi (Heide & John, 1992).

Normeja voidaan analysoida useilla eri dimensioilla. Ensinnäkin niitä voi esiintyä useilla eri tasoilla eli kuten edellä on esitetty eli toimiala-, yritys-, suhde- ja yksittäisten ihmisten tasoilla. Normit eroavat toisistaan sisällöltään tai ohjaustaipumuksiltaan, mikä ilmenee esimerkiksi yhteisön tai yksilön odotetun tai sallitun käyttäytymisen normeissa. Normit voivat olla myös moniulotteisia, jolloin kyse on käyttäytymisen ohjaamisesta monin eri tavoin. Moniulotteisuutta kuvaavat esimerkiksi suhteeseen liittyvät normit joustavuudesta, solidaarisuudesta ja tietojen vaihdosta (Heide & John, 1992, s. 34).

Joidenkin normipohjaisten rakenteiden on havaittu toimivan myös yksittäisten vaihdantojen normatiivisina rakenteina ja ohjausmekanismeina yritysten vaihdantasuhteissa (Heide & John, 1992). Hyvin yleisesti käytetty normi markkinoinnin kirjallisuudessa perustuu vaihdantakustannusteoriaan. Tämä normi on oman edun tavoittelun eli opportunismin normi (Williamson, 1996). Verkostomekanismeissa tyypillinen normi on vastavuoroisuuden ja yhteistoiminnan normi (Powell, 1990).

Markkinointikanavissa ja yritysten välisissä suhteissa esiintyviä ja suhteeseen vaikuttavia normeja ovat toimijoiden omaksumien roolien rehellisyys ja eheys, vastavuoroisuus, solidaarisuus, joustavuus, vastavuoroinen vuorovaikutus ja tietojen vaihto, harmoninen ongelmien ja ristiriitojen käsittely sekä suhteiden pitkäaikaisuus (Brown et al., 2000). Näiden normien voidaan olettaa estävän epärehellistä ja vilpillistä käyttäytymistä ja vähentävän ristiriitoja ja oman edun tavoittelua toisten kustannuksella. Tällöin muita, suu-

rempia kustannuksia aiheuttavia kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja ei tarvita yhtä suuressa määrin (Heide & John, 1992; Noordewier et al., 1990).

Verkosto ohjausjärjestelmänä käsittää myönteisessä mielessä mekanismeja, joiden avulla organisaatio voi säilyttää notkeutensa markkinoilla ja samaan aikaan kykenee tehostamaan toimintaansa yhteistyössä toisten kanssa. Verkostomekanismeja voidaan käyttää myös organisaatioiden sisällä, vaikka perusohjausjärjestelmänä olisikin käytössä hierarkia. Tässä piileekin verkosto-ohjausjärjestelmän yksi paradoksi ja jännite: verkosto-ohjausjärjestelmä näyttää edellyttävän yhteistoimintaa, selviä toimintaprosesseja sekä vastuuja valtasuhteita, joiden puitteissa luottamus ja normit voivat toimia. Toimintojen ohjaamisessa keskeisessä roolissa ovat toisin sanoen toimintaprosessit, jotta erikoistuminen on mahdollista. Kokonaisuuden rakentaminen edellyttää puolestaan yhteistoimintaa ja selkeitä toimintaprosesseja, joita koordinoidaan ja kontrolloidaan luottamuksen ja normien avulla[39].

Verkostojärjestelmän käytössä keskeistä on toisin sanoen ymmärtää, mitä verkostojen ja verkosto-ohjausjärjestelmän avulla voidaan ja ei voida tehdä. Håkansson ja Ford (1999) lähestyvät asiaa lähinnä vuorovaikutus- ja suhdenäkökulmista ja toteavat verkoston johtamisen ydinkysymykseksi vuorovaikutuksen johtamisen. He päätyvät kolmeen johtopäätökseen: 1) Yrityksen johdon täytyy ymmärtää, missä verkostoissa yritys on mukana, ja mitä todella merkitsee, että yrityksellä on tärkeitä verkostoihin liittyviä liikesuhteita. 2) Yrityksen johdon tulee tunnistaa verkoston tarjoamat mahdollisuudet, rajoitteet ja uhat sekä toimia niiden mukaisesti. 3) Yrityksen johdon täytyy tietää, kuinka vuorovaikutusta muiden kanssa johdetaan. Håkanssonin ja Fordin mielestä vuorovaikutuksen johtaminen edellyttää yrityksen johdolta kykyä hajauttaa resursseja verkoston johtamiseen sekä enemminkin kykyä muotoilla uusia kysymyksiä kuin etsiä optimaalisia ratkaisuja. Keskeinen ajatus on, että verkoston johtaminen merkitsee parhaimmillaan strategista tiedon ja osaamisen johtamista, ei niinkään päivittäistä operatiivista johtamista.

2.1.4. HYBRIDIT

Onko hybridi oma ohjausjärjestelmä vaiko vain ”puhtaiden” järjestelmien eli markkinoiden, verkostojen ja hierarkioiden välimuoto (Bradach & Eccles, 1989)[40]? Tätä peruskysymystä ja samalla hybridiä ohjausjärjestelmänä, sen mekanismeja ja luonnetta ovat pohtineet useat tutkijat (Ouchi, 1980; Powell, 1990; Williamson, 1985; Williamson, 1991a) (ks. myös Grandori, 2000). Kysymys heijastaa samalla hyvin sitä, että hybridien ”läpimurto” omaksi ohjausjärjestelmäksi muiden ohjausjärjestelmien rinnalle on jäänyt tapahtumatta.

Tässä suhteessa ohjausjärjestelmäteorian kehittäminen hybridien osalta tarvitsee lisää tutkimustietoa.

Ohjausjärjestelmiä koskevan kirjallisuuden perusteella voidaan väittää, että hybridi on oma järjestelmänsä, jolla on markkinoista, verkostosta ja hierarkioista koostuvia ohjausmekanismeja mutta myös omia mekanismeja. Edelleen voidaan väittää, että itse asiassa kaikki ohjausjärjestelmät ovat hybridejä, sillä ”puhtaita” järjestelmiä ei ole todellisuudessa olemassa (vrt. Grandori, 1997). Bradach ja Eccles (1989, s. 98) toteavat hybrideistä: ”Elements of the ideal types (or the poles of the continuum) are often found mixed together empirically; Markets and hierarchies and “combinations” are often embedded in or lead to the formation of collateral social structures”. He toteavat edelleen: ”While transactions are rarely governed solely by market, hierarchy, or trust, these mechanisms do serve as the building blocks for the complex social structures so common in organizational life”.

hybrideissä on tunnusomaista, että niissä käytetään eri ohjausmekanismeja samanaikaisesti samaan toimintoon samassa yrityksessä (Bradach & Eccles, 1989). Bradach ja Eclles (1989, s. 112) korostavat: ” – how transactions are embedded in a context of other transactions, as well as in a social context and how price, authority, and trust as separate but often intertwined control mechanisms enhance our understanding of inter- and intra-organizational control.” Esimerkkinä tästä ovat mm. samanaikaiset ”tee itse tai teetä toisilla” -ratkaisut sekä omien ja franchising-yksiköiden käyttäminen toimintojen organisoinnissa (Bradach, 1997).

Hybridien perusajatuksena on, että niissä pyritään yhdistämään toimivalla ja tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäisemään eri ohjausjärjestelmien heikkouksia (Hennart, 1993). Powellin (1990) mukaan hybridin kolme tärkeintä ominaisuutta ovat tietotaidon ja osaamisen kasvattaminen ja hyödyntäminen, joustavuus ja muutosnopeus sekä luottamus kustannustehokkaana ohjausmekanismina. Powell (1987, s. 77–78) on tämän lisäksi todennut aiemmin: ”– – hybrids include: better adaptability to changing markets; the limits of large scale organization and the incentives associated with smaller firms; the fact that sources of know-how are located more diffusely and the attendant need for fast access to this knowledge; and the powerful roe played by reputation and reciprocity”. Hybrin avulla voidaan toisin sanoen saavuttaa samanaikaisesti yhdenmukaisen toiminnan sekä autonomisen ja hierarkkisen sopeutumisen vaatimukset (Bradach, 1997).

Hybridijärjestelmien avulla eli yhteistoiminnan, keskinäisen ongelmanratkaisun ja kehittämisen voidaan saavuttaa parempi toiminnallinen laatu ja alentaa kustannuksia (Nishiguchi, 1994). Saxenian (1994) on puolestaan havainnut, että verkostoilla, yhteistoiminnalla ja kiinteällä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yritysten joustavuuden, dynaamisuuden ja oppimisen saavuttamisessa. Williamson toteaa (1991a), että hybridijärjestelmällä on voimakkaammat kannustin- ja sopeutumisominaisuudet kuin hierarkioilla ja vahvemmat hallinnolliset koordinaatio- ja kontrollimekanismit kuin markkinoilla.
Hierarkiaan verrattuna hybridillä on sen sijaan heikommat koordinointiominaisuudet. Hybrideillä on kaikkiaan kohtuullisen toimivat hallinto- ja sopeutumismekanismit (sekä markkinasopeutuminen että organisatorinen sopeutuminen). Hybridirakenteet ovat markkinoilla joustavampia kuin klassiset sopimuksiin pohjautuvat toimintamallit, ja toisaalta niissä on enemmän sopimusoikeudellisia ja lakiin perustuvia mekanismeja kuin hierarkiassa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että verkostoituneessa toimintaympäristössä yritykset voivat kasvaa hybridien avulla omien perinteisten toiminnallisten ja juridisten ”rajojensa” ulkopuolelle hyödyntämällä markkina- ja hierarkiamekanismeista poikkeavia, pikemminkin sosiaalisia ohjausmekanismeja kuten vastavuoroisuutta, kiinteää yhteistyötä, pitkäaikaisia suhteita ja hyvää mainetta (Fenton & Pettigrew, 2000c; Grandori, 1996; Grandori, 1997). Powell (1987, s. 68) toteaa osuvasti: ”hybrid forms – combine small firm flexibility with large firm muscle – ”. Nämä hybridimuodot eivät kuitenkaan ole tyypiltään ja toiminnoiltaan perinteisen ”käden mitan päässä” (arm’s length market contracting) olevia markkinaperustaisen tai vertikaalisen integraation mukaisia yhteistoimintamuotoja tai verkostoja (Powell, 1990).

Tässä suhteessa hybrideissä esiintyy paljon samoja piirteitä ja ominaisuuksia, joita on tuotu esiin viime vuosina monimutkaisten sopeutuvien järjestelmien (complex adaptive system) tutkimuksissa. Monimutkainen sopeutuva systeemi tarkoittaa Shermanin ja Schultzin (1998, s. 17–18) mukaan seuraavaa: ”A complex adaptive system (a business) is composed of interacting ’agents’ (employees, managers, board members, customers, suppliers, competitors, and regulators) following rules (blueprints, values, ethics, laws, economics, organizational/political, friendship, profit-maximizing), exchanging influence (goods, ideas, money, trust) with their local and global environments (from the cubicle to the global market), and altering the very environment they are responding to by virtue of their ’simple’ actions.”[41]

Hybridijärjestelmän ominaispiirteet ilmenevät selkeästi myös franchising-järjestelmässä (määrittelystä ja toiminnasta, ks. esim. Bronson et al., 1999; Stern & El-Ansary, 1992, s. 342–358). Franchising-järjestelmässä yhdistyvät päämiehen ja agentin itsenäisyydet, voimakkaat kannustimet ja niiden aikaansaamat sopeutumismekanismit markkinoille. Sopeutuminen markkinoille tapahtuu ilman, että siitä pitää erikseen sopia tai saada lupa toiselta osapuolelta. Toisaalta, koska suhteessa on keskinäinen riippuvuus, pitkäaikaisten sopimusten suojavaikutusta on yleensä lisätty muiden sopimusten ja hallinnollisten apuvälineiden avulla informaation vaihtamisessa ja erimielisyyksien ja riitojen sovittelussa. Nämä vastaavat tältä osin hierarkian sopeutumismekanismeja, mutta ovat kustannustehokkaampia ja kannustavuudeltaan parempia molempien osapuolten kannalta (Williamson, 1991a). Franchising-järjestelmässä voidaan tehokkaasti yhdistää omia ja toisten voimavaroja ja saavuttaa samanaikaisesti ulkoinen erilaistuminen menettämättä kuitenkaan sisäistä kustannustehokkuutta (Bronson et al., 1999). Franchising-järjestelmässä keskeinen kontrolliväline on informaatio ja kannustimena oma tulos ja menestyminen[42]. Franchisingin kanssa toimittaessa on hyvin tyypillistä, että osaa liiketoiminnoista hallitaan franchisingin avulla ja osaa hierarkkisesti, keskitetyn johdon ja omistuksen avulla (ks. esim. Bradach, 1997). Bradach toteaakin, että: ” – franchisees are not fully independent entrepreneurs; hierarchical authority governs many of their acitivities” (Bradach & Eccles, 1989, s. 114).

Edellä mainittujen hybridijärjestelmän perusominaisuuksien lisäksi hybrideillä on muitakin piirteitä ja ominaisuuksia, jotka ovat ilmenneet aiemmissa tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa hybridijärjestelmiä on tarkasteltu karkeasti jaoteltuna vaihdantakustannusteorian (Eccles, 1981; Hennart, 1990; Hennart, 1993; Joskow, 1987; Joskow, 1988; Mariotti & Cainarca, 1986), agenttiteorian (Brickley & Dark, 1987; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Hennart, 1993), organisaatioiden ja verkoston (Powell, 1990; Saxenian, 1994; Thorelli, 1986) tai markkinoinnin ja markkinointikanavatutkimusten alueilla (Brown et al., 2000; Heide, 1994; Lusch & Brown, 1996). Lisäksi osa tutkimuksista on toteutettu ilman yhtä lähtökohtaista teoriaotetta, jolloin pääkohteena ovat olleet hybridijärjestelmän ominaisuudet ja ohjausmekanismit (Baker & Faulkner, 1991; Borys & Jemison, 1989; Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Fruin, 1992; Nishiguchi, 1994; Powell, 1987).

Hybriditutkimuksia voidaan jäsentää luonnollisesti myös muulla tavoin, esimerkiksi jakamalla ne tutkimuskohteen mukaisesti eri tasoille. Karkeasti jaoteltuina nämä tasot ovat kansantalous, maantieteellinen alue, yritystoi-

miala- tai yritystaso (vrt. Möller & Halinen, 1999). Tasotutkimuksissa tyypillisiä tutkimuskohteita ovat olleet eri kontrolli- ja koordinointimekanismit sekä toiminnan organisointikysymykset.

Tasoanalyysille vaihtoehtoinen ja tämän tutkimuksen kannalta hedelmällisempi tarkastelutapa on aikanäkökulma. Aikanäkökulman mukaisessa tarkastelussa tutkimuksia ja niiden antia analysoidaan tutkimusten ajallisessa järjestyksessä. Kronologisen analyysin avulla hybridijärjestelmän ja sen mekanismien tuntemuksen kehittyminen ilmenee selvästi. Lisäksi käyvät ilmi myös ne kontekstit, joissa hybriditutkimuksia on toteutettu.

Taulukossa 2.1. on yhteenveto tämän tutkimuksen kannalta keskeisistä aiemmista hybriditutkimuksista. Mukaan on valittu sellaisia tutkimuksia, jotka ovat joko tutkimusasetelmaltaan tai ohjausmekanismeiltaan mielenkiintoisimpia. Taulukon jälkeen esitetään erilliset tiivistelmät jokaisesta taulukossa mainitusta tutkimuksesta ja niiden ydintuloksista[43].

Taulukko 2.1. Keskeiset hybriditutkimukset

Tekijä ja tutkimusongelma	Näkökulma ja aineisto	Keskeiset tulokset
Eccles 1981 The Quasifirm in the construction industry	Integraatio ja yhteistoiminta rakennusliikkeen ja sen alihankkijoiden välillä. Tutkimusaineistona 26 rakennusyritystä ja niiden aliurakoitsijaa.	Kvasiyrityksen termi ja käsite kuvaa yritysten kvasi-integraatiota, jossa on käytössä sekä markkina- että hierarkiamekanismin elementtejä. Pitkäjänteisen yhteistoiminnan rooli on tärkeä tekijä suhteissa ja se on todellinen vaihtoehto jatkuvalle kilpailuttamiselle yritysten välillä.
Mariotti & Cairnarca 1986 The Evolution of Transaction governance in the Textile-Clothing Industry	Rakenteelliset muutokset italialaisessa tekstiiliteollisuudessa. 30 Italian johtavaa tekstiiliteollisuusyritystä vuosilta 1971–81. Haastattelut ja kvantitatiivinen aineisto.	Markkinoiden ja hierarkian väliset uudet ja pysyvät ohjausmekanismit tuotannon organisoinnissa: alihankintasopimukset ja ositettu tuotanto.
Thorelli 1986 Networks: Between Markets and Hierarchies	Verkostot markkinoiden ja hierarkioiden välissä. Osittain käsite- ja osittain toiminta-analyyttinen tarkastelu verkostoista. Esimerkit toimialoista ja yrityksistä viitteenomaisia.	Verkostoparadigman esittely ja sen luonteenomaisten piirteiden, toimintamuotojen ja ominaisuuksien analysointi. Verkoston keskeisiä mekanismeja ovat valta, vaikutusvalta ja luottamus.
Brickley & Dark 1987 The Choice of organizational form; The case of Franchising	Oma tytäryhtiö vai franchising-malli? Kirjekysely, aineistona 36 yritystä, joilla on yhteensä 10524 joko omaa tai franchising-yksikköä.	Agenttikustannusten vaikutus toimintojen organisointitapaan. Keskeisiä valinnassa vaikuttavia tekijöitä ovat yksiköiden johdon valvontakustannukset, asiakkaiden ostojen toistuvuus ja investointikustannusten jakautuminen.

Taulukko 2.1. Keskeiset hybriditutkimukset (jatkuu ed. sivulta)

Tekijä ja tutkimusongelma	Näkökulma ja aineisto	Keskeiset tulokset
Joskow 1987 Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets	Suhteen vaatimat erityiset investoinnit ja niiden vaikutukset sopimusten pituuteen hiilen tarjoajien ja sähköyhtiöiden välillä. Lähtökohtana vaihdantakustannusteoria, aineistona 277 hiilisopimusta vuosilta 1960–79.	Suhteen vaatimat investoinnit lisäävät luottamusta pitkäaikaisiin sopimuksiin lyhytaikaisten markkinaostojen sijasta.
Powell 1987 Hybrid Organizational Arrangements: New Form or transitional Development	Hybridi organisaatiomuotona. Useiden teollisuusalojen rinnakkainen analyysi käytössä olevista hybridijärjestelmistä ja hybridien ominaisuuksista.	Hybridiorganisaatioiden vahvuudet ja heikkoudet organisaatiomuotona. Toimintaympäristön muutosten seurauksena hybridit ovat pysyvä ja yhä laajentuva organisointimuoto.
Joskow 1988 Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence	Millä perusteella valitaan ohjausjärjestelmä vertikaalisen integraation, pitkäaikaisten sopimusten ja spot-markkinoiden välillä? Analyysin perusteena merkittävät vaihdantakustannusteorian tutkimukset ja artikkelit.	Suhteen vaatimat investoinnit, epäsymmetrinen informaatio ja sopimuksellisen suhteen valmistelu, valvonta ja toimeenpano ovat keskeisiä selittäviä tekijöitä ei-tavanomaisille vertikaalisille suhteille.
Borys & Jemison 1989 Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations	Käsiteanalyyttinen tarkastelu hybridiorganisaatioiden erityispiirteistä strategisena toimintavaihtoehtona. Analysoidut hybridijärjestelmät: fuusiot ja yritysostot, yhteisyritykset, lisenssi- ja toimittajasopimukset. Tarkastelu ei perustu empiiriseen aineistoon vaan kirjallisuusanalyysiin.	Hybriditeorian ja sen keskeisten piirteiden, toimintamekanismien täsmentäminen hybridien tarkoituksen laajuuden ja rajojen, arvon luomisen sekä järjestelmän pysyvyyden kannalta erilaisissa hybrideissä.
Bradach & Eccles 1989 Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms	Analyysi eri ohjausjärjestelmistä (markkinat, hierarkiat ja niiden välimuodoista eli monimuotoisista järjestelmistä) sekä niiden kontrolli- ja koordinaatiomekanismeista eli hinnoista, määräysvallasta ja luottamuksesta.	Monimuotoisessa ohjausjärjestelmässä (plural form) eri kontrollimekanismit toimivat toiminnan ohjaamisessa samanaikaisesti samassa yrityksessä.
Hennart 1990 The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States	Mitkä tekijät määräävät ulkomaisten tytäryritysten omistusrakenteen täysin omistetun tai yhteisyrityksen välillä? Kirjekyselytutkimus 57 japanilaisten omistamasta teollisesta yhteisyrityksestä USA:ssa.	Puolivalmisteiden tuottaminen yhteisyrityksessä on edullisempi toimintamuoto kuin puolivalmisteiden hankkiminen markkinoilta vaihdantakustannusten kannalta tarkasteltuna. Yhteisyritystä suositaan myös silloin kun tavoitteena on päästä käsiksi paikallisten yritysten voimavaroihin.
Powell, 1990 Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization	Tutkimuksen kohteena ovat verkostot ohjausjärjestelmänä. Verkostojen ominaisuuksia ja eroavuuksia muista ohjausjärjestelmistä tarkastellaan perus- ja korkean teknologian teollisuudessa, maantieteellisillä tuotanto-alueilla ja eräillä vertikaalisesti integroituneilla toimialoilla.	Yhteenvetotaulukko eri ohjausjärjestelmien keskeisiä ominaisuuksista ja mekanismeista. Valaisevat yhteenvedot useista käytännön esimerkeistä. Verkoston kolme tärkeintä positiivista ominaisuutta ovat tietotaito ja osaaminen, joustavuus ja muutosnopeus sekä luottamus.

Taulukko 2.1. Keskeiset hybriditutkimukset (jatkuu ed. sivulta)

Tekijä ja tutkimusongelma	Näkökulma ja aineisto	Keskeiset tulokset
Baker & Faulkner 1991 Role as Resource in the Hollywood Film Industry	Rooli resurssina USA:n filmiteollisuudessa. Filmiteollisuus kuvataan suurena hybridinä, jossa pyritään tuottamaan menestyselokuvia. Kvantitatiivinen tutkimus filmien tuotannosta, aineistona kirjalliset materiaalit, haastattelut ja tuotetut filmit.	Roolit resursseina toimialan muutoksessa. Keskeiset toimintaa kontrolloivat ja koordinoivat prosessit ovat sopeutuminen, sovittaminen, muokkaaminen ja monistaminen sekä matkiminen.
Fruin 1992 The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures	Millä tavalla japanilaisen teollisuus eroaa muusta länsimaisesta teollisuudesta? Toimialatason analyysi, tutkimuskohteena 200 suurinta japanilaista teollista yritystä.	Japanilaisen toimintamallin ydinpiirteitä ovat synergiaetujen hyödyntäminen tehtaiden, yritysten ja niiden muodostamien suurien verkostojen (esim. keiretsu) välillä. Keskeistä on myös samanaikainen kilpailun edistäminen ja yhteistoimintarakenteiden hyödyntäminen.
Hennart 1993 Explaining the Swollen Middle: Why most Transactions are a mix of "Market" and "Hierarchy"	Yrityksen ohjausjärjestelmän valinta puhtaan markkinan ja hierarkian sekä näiden yhdistelmän eli hybridin välillä. Teoreettinen analyysi.	Malli, jonka perusteella voidaan arvioida hybridiorganisaation valintaperusteita. Tulosten mukaan hybridimallissa minimoidaan markkinan ja hierarkian haitallisia ominaisuuksia ja vaikutuksia.
Heide 1994 Interorganizational Governance in Marketing Channels	Tavoitteena oli arvioida eri ohjausjärjestelmiä markkinointikanavissa sekä luoda ohjausjärjestelmien ja niiden mekanismien typologia yritysten välisten suhteiden tarkasteluun.	Yritysten välisiä suhteita ja toimintaa koordinoivat ja kontrolloivat mekanismit voidaan jakaa suhteen käynnistymisen, ylläpitämiseen ja päättymisen jaksoihin. Keskeisiä ohjausmekanismeja ovat toimijoiden roolien määrittäminen, suunnittelu, keskinäiset sopeutumismekanismit, toiminnan arviointi, kannustinjärjestelmät sekä pakotteet.
Nishiguchi 1994 Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage	Alihankintasopimukset ja niiden käyttöön liittyvät mekanismit sekä mekanismien edut ja haitat. Haastattelu- ja kirjekyselyaineisto japanilaisesta auto- ja elektroniikkateollisuudesta. Vertailut vastaavaan brittiläiseen teollisuutteen ja sen toimintatapoihin.	Alihankintasopimusten laajaa käyttöä selittävät sosioekonomiset, poliittiset, teknologiset ja tuottajatason strategiset tekijät. Yhteistoiminnan, keskinäisen ongelmaratkaisun ja kehittämisen avulla saavutetaan parempi laatu ja kustannusetuja.
Saxenian 1994 Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128	Alueellisen kilpailukyvyn lähteet. Vertaileva tapaustutkimus Silicon Valleyssa ja tie 128:n varrella olevista teollisuusaloista niiden yritysten strategisista toimintamalleista.	Alueellisilla verkostoilla, yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli yritysten joustavuuden, oppimisen ja teknologisen dynaamisuuden saavuttamisessa.
Fladmoe-Lindquist & Jacque 1995 Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise	Mitkä tekijät vaikuttavat organisointimuodon valintaan omistukseen perustuvan ja franchising-mallin välillä palvelualan liiketoiminnan kansainvälisessä organisoinnissa? 12 hotelli-, ravintola- ja kaupan alalla toimivaa yritystä koskeva aineisto.	Franchising-mallin käyttökelpoisuutta liiketoiminnan kansainväistymismallina selittävät tekijät ovat valvontakustannukset, kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta ja kotimaan liiketoiminnan epävarmuustekijät sekä tuotemerkkiin tehdyt inv.

Taulukko 2.1. Keskeiset hybriditutkimukset (jatkuu ed. sivulta)

Tekijä ja tutkimusongelma	Näkökulma ja aineisto	Keskeiset tulokset
Lusch & Brown 1996 Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels	Tukkukaupan ja vähittäiskaupan sekä tavarantoimittajan väliset riippuvuudet ja niiden vaikutukset sopimustyyppien valintaan sekä jakelukanavan suorituksiin. Tutkimuksen tavoitteena on mallin ja hypoteesien kehittäminen. Satunnaisotanta 3225 yhdysvaltalaisesta alan yrityksestä	Tulosten mukaan korkea molemminpuolinen riippuvuus tukkukaupan ja vähittäiskaupan sekä niiden tavarantoimittajien välillä luo luottamusta normatiivisiin sopimuksiin. Normatiiviset sopimukset parantavat kaupan tuloksia ja suorituksia. Tukkukaupan olleessa riippuvainen toimittajastaan tukkukauppa kehittää pitkäaikaisia suhteita toimittajiensa kanssa.
Bradach 1997 Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains	Franchising- ja hierarkkinen malli ravintoloiden ketjuohjauksessa. Yhdistelmämallin edellytykset, edut ja haitat 5 ketjua käsittävä haastattelu- ja havainnointitutkimus, täydennettynä toissijaisilla tiedoilla.	Monimuotoisen toimintamallin etuna ovat yhdenmukaisuuden ja sopeutumisen samanaikainen saavuttaminen. Näiden saavuttamisessa tärkeitä prosesseja ovat toiminnan mallinnus-, kontrolli-, sosialisaatio- ja molemminpuoliset oppimisprosessit.
Brown, Dev & Lee 2000 Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms	Kolmen ohjausmekanismin (omistus, suhteen vaatimat erityiset investoinnit ja normit) vaikutukset oman edun tavoitteluun ja sen vähentämiseen markkinointikanavissa. Tutkimuskohteena kaksi yhdysvaltalaista hotelliketjua.	Suhteeseen liittyvien normien avulla voidaan vähentää tai hallita oman edun tavoittelua markkinointikanavissa. Oman edun tavoittelu voi lisääntyä, mikäli ohjausjärjestelmässä painottuvat mekanismeina omistus tai suhteen vaatimat erityiset investoinnit.

Eccles (1981) tarkasteli rakennustoimintaa vaihdantakustannusteorian pohjalta. Tutkimuksessa kehitettiin kvasiyrityksen käsite kuvaamaan yritysten välistä välimuodon ohjausjärjestelmää, jossa on käytössä sekä markkina- että hierarkiamekanismin elementtejä. Tässä järjestelmässä tyypillisiä ovat yritysten väliset pitkäjänteiset ja kiinteät suhteet rakennusurakoitsijan ja sen alihankkijoiden välillä. Eccles havaitsi, että monissa maissa pääurakoitsijan ja aliurakoitsijoiden väliset suhteet ovat pysyviä ja pitkäkestoisia ja perustuvat harvoin kilpailullisiin sidoksiin. Vaikka sopimukset ja suhteet on sidottu kiinteisiin hintoihin, toimintaa ei ole koordinoitu hierarkkisen organisaation avulla, vaikka suhteissa ja sopimuksissa ilmeni laiminlyönteihin ja epätoivottuihin suoritustavoitteisiin ja suorituksiin kannustavia mekanismeja ja elementtejä.

Mariotti ja Cairnarca (1986) tutkivat rakenteellisia muutoksia italialaisessa tekstiiliteollisuudessa vuosina 1971–1981. Tutkimus pohjautui vaihdantakustannusteoriaan ja sen lähtökohtaolettamuksena oli, että hierarkia tai markkinat eivät ole ainoita tapoja reagoida ympäristön epävarmuuteen ja toi-

mijoiden rajoitettuun rationaalisuuteen. Tulosten perusteella Mariotti ja Cairnarca havaitsivat, että yritysten markkinaherkkyyden, uusien tuotteiden tuottamisen ja organisaatioiden sisäisen tehokkuuden lisäämiseksi tekstiiliteollisuuteen on syntynyt uudenlaisia ja pysyviä hierarkian ja markkinoiden välillä toimivia vertikaalisia ja horisontaalisia ohjausjärjestelmiä. Tällaisia uusia järjestelmiä olivat mm. alihankinta- ja ositetun tuotannon järjestelyt. Näissä järjestelmissä ilmeni uudenlaisia koordinointimekanismeja, harmonisointiprosesseja ja tiedonvaihtoa. Vaikka tutkimuksessa käsiteltiin selvästi ohjausjärjestelmiä, itse ohjausjärjestelmäkäsitettä tutkimuksessa ei käytetty.

Thorelli (1986) tarkasteli toimintoja markkinoiden ja hierarkioiden välissä. Hän käytti uudesta toimintamallista käsitettä verkosto ja esitti, että kyseessä on markkinoiden ja hierarkioiden rinnalle syntynyt toimintamalli, eli kyseessä on paradigmamuutos suuruuden ekonomian, erikoistumisen ja vaihdantakustannusten hallinnassa. Uutta toimintatapaa Thorelli kuvaa monimuotoisen ohjausjärjestelmän mekanismien avulla, joita olivat vaikutus- ja arvovalta, luottamus sekä sosiaaliset suhteet. Thorelli tukeutui analyysissään joidenkin teollisuusalojen ja yritysten tarjoamiin esimerkkeihin, jotka tukivat uuden toimintaparadigman olemassaoloa.

Joskow'n (1987) tutkimuksen kohteena olivat hiilimarkkinat ja niillä tehdyt spot-kaupat, pitkäaikaiset sopimukset ja vertikaalinen integraatio. Tutkimus kuvasi olosuhteita, jotka ohjaavat ohjausjärjestelmän valintaa. Joskow'n tutkimuksen tulosten mukaan suhteen vaatimat erityiset investoinnit lisäävät luottamusta pitkäaikaisiin sopimuksiin lyhytaikaisten markkinaostojen ja jatkuvien neuvottelujen sijasta.

Brickley ja Dark (1987) tutkivat agenttikustannusten merkitystä ja vaikutuksia toimintojen organisointiin oman tytäryhtiön ja franchising-mallin välillä. Keskeisiä valinnassa vaikuttavia tekijöitä olivat yksiköiden johdon valvontakustannukset, asiakkaiden ostojen toistuvuus ja investointikustannusten jakautuminen. Tutkimuksessa havaittuja ohjausmekanismeja olivat johdon toiminnan kontrollointi, laitteistojen ja tarvikkeiden hallinta sekä käytettävissä olevat sopimukset agenttiongelmien (kannustusjärjestelmät, riskinjako, pinnaus ja "toisten siivellä eläminen" sekä vuokrakysymykset) ratkaisemisessa.

Powell (1987) tutki hybridiä organisaatiomuotona resurssien allokoinnin ja kontrollin näkökulmasta. Artikkelissa tarkastellaan myös erilaisia hybridiorganisaatiomuotoja, käyttöä ja toimintamekanismeja tuotannon organisoimisessa.

Powell toteaa useisiin toimialoihin ja niiden kehityspiirteisiin rakentuvassa tarkastelussa keskeisiä hybridiorganisaation myönteisiä ominaispiirteitä. Näitä ovat 1) parempi sopeutumiskyky muuttuviin markkinoihin, 2) suurten yritysten ja organisaatioiden rajoitteiden välttäminen, 3) pienten yritysten kannustinominaisuuksien hyödyntäminen, 4) osaamisen ja tiedon siirtoon sekä hyväksikäyttöön liittyvät myönteiset ominaisuudet sekä 5) hyvän maineen ja vastavuoroisuuden merkittävät roolit. Toisaalta Powell analysoi myös hybridien rajoitteita. Hybridit saatavat nostaa alalletulon kynnystä tai estää sen kokonaan. Lisäksi hybrideissä osapuolten edellyttämät suoritusodotukset ja riittämättömät suoritukset aiheuttavat ongelmia. Ongelmaksi saattaa myös muodostua se, että yksi osapuoli pyrkii dominoimaan järjestelmää ja keräämään hyödyt vain itselleen. Powellin mukaan hybridejä ei voi käynnistää kuten uusia yrityksiä, vaan niiden kehittäminen vaatii aikaa ja voimavaroja.

Joskow (1988) tutki millä perusteella ohjausjärjestelmä valitaan vertikaalisen integraation, pitkäaikaisten sopimusten ja spot-markkinoiden välillä? Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että suhteen vaatimat erityiset investoinnit, epäsymmetrinen informaatio osapuolten välillä sekä sopimuksellisten suhteiden vaatimat solmimis-, valvonta- ja toimeenpanokustannukset vahvistavat toiminnan kehittymistä kohti tiiviimpää vertikaalista suhdetta.

Borys ja Jemison (1989) analysoivat tutkimuksessaan keskeisiä hybridijärjestelmän tekijöitä, kuten järjestelmän tarkoituksen laajuutta, rajojen määräytymistä, arvon luontia ja pysyvyysmekanismeja. Tutkijat väittävät, että hybridit tarjoavat yrityksille uudenlaisen mahdollisuuden laajentaa kyvykkyyksiään ja kapasiteettiään sekä uudistaa strategioitaan. Lisäksi tutkijat osoittivat, että hybridit edellyttävät toisenlaisia johtamiskeinoja kuin perinteiset organisaatiot. Keskeisiä johtamiskeinoja ovat hybridimuodosta riippuen mm. yhteiset normit, toimintaprosessit ja -säännöt.

Bradach ja Eclles (1989) analysoivat eri ohjausjärjestelmiä (markkinat, hierarkiat ja niiden välimuodot eli monimuotoiset järjestelmät) sekä ohjausjärjestelmien kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja hintoja, määräysvaltaa ja luottamusta. Tutkijat osoittavat, että monimuotoiseksi (plural form) kutsumassaan järjestelmässä eri kontrollimekanismeja voidaan käyttää samanaikaisesti monin eri tavoin samassa yrityksessä samojen toimintojen ohjaamisessa. Tämän mukaisesti yrityksissä käytetään samanaikaisesti taloudellisia ja sosiaalisia kontrollimekanismeja yksittäisten vaihdantojen sekä pidempiaikaisten liikesuhteiden hallintaan.

Hennart (1990) tutki, mitkä tekijät määräävät ulkomaisten tytäryritysten omistusrakenteen täysin omistetun tai yhteisyrityksen välillä. Hennartin mukaan yhteisyritys valitaan silloin, kun yhdistetään ja tuotetaan toisten yritysten kanssa tuotteita, joilla olisi korkeat vaihdantakustannukset markkinoilta hankittuna. Ulkomaiset yritykset suosivat yhteisyrityksiä myös päästäkseen käsiksi paikallisten yritysten voimavaroihin.

Powell (1990) perehtyi tässä tutkimuksessa verkostoihin ohjausjärjestelmänä ja tarkastelee verkostojen ominaisuuksia ja eroavuuksia markkinaan ja hierarkiaan verrattuna. Powell analysoi ja esittelee esimerkkejä verkosto-ohjausjärjestelmistä käsityöhön ja korkeaan teknologiaan tukeutuvissa teollisuuksissa, alueellisissa talouksissa ja vertikaalisesti integroituneilla toimialoilla. Hänen mukaansa verkoston kolme tärkeintä positiivista ominaisuutta ovat tietotaito ja osaaminen, joustavuus ja muutosnopeus sekä luottamus. Powell kokoaa tutkimuksessaan eri ohjausjärjestelmät yhteen taulukkoon, jota käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin jäljempänä luvussa 2.3.

Baker ja Faulkner (1991) analysoivat eri toimijoiden rooleja resursseina ja menettelytapojen muutoksia Hollywoodin filmiteollisuudessa. Rooli- ja toimintatapamuutokset ilmenivät tuottajien erikoistumisena, liiketoiminnan ja taiteen erottumisena toisistaan sekä lisääntyvänä näyttelijöiden roolien yhdenmukaistumisena. Tutkimuksessa havaittiin, että sopeutumisen ja monistamisen avulla eri toimijoiden roolit tuottivat uusia innovaatioita eli asemia, sosiaalisia rakenteita ja menettelytapoja sekä uusia toimintamalleja. Uusien roolien ja toimintatapojen avulla aikaansaatiin monia menestysfilmejä, ja toisaalta ratkaistiin teknisiä ja taloudellisia ongelmia. Baker ja Faulkner (1991, s. 289) kuvaavat uutta toimintamallia näin: ”In this new and intense commercial environment, entrepreneurs, artists, deal makers, and contractors were weaving and reweaving the social arrangements by which films were made”.

Fruin (1992) tutki millä tavalla japanilainen teollisuus eroaa muusta länsimaisesta teollisuudesta. Hänen mukaansa keskeinen ero japanilaisessa toimintamallissa on, että siinä hyödynnetään paremmin yhteisiä strategisia synergiaetuja eli samanaikaista kilpailua ja yhteistoimintaa tehtaiden, yritysten ja niiden muodostamien suurien verkostojen (esimerkiksi keiretsu) välillä. Teollisuuden rakenteen, prosessien ja kulttuuristen tekijöiden vuoksi yritykset oppivat ja sopeutuivat nopeammin, kapasiteettien käyttöaste oli korkeampaa, toiminnan koordinointi ja yhteistoiminta oli tarkempaa ja laadulliset ja taloudelliset tulokset olivat parempia. Yhteistoiminnan koordinoinnissa ja keskinäisen riippuvuuden ohjaamisessa keskeisiä mekanismeja olivat erikoistuminen, taloudellisten riskien hajauttaminen, muodolliset ja epämuo-

dolliset ohjauskeinot, verkostojen oppimis- ja sopeutumismekanismit, toisten hyväksikäytön estäminen ja oman edun väärinkäytön hallinta mm. vastavuoroisten etujen, yhteisten intressien ja maineen menetyksen uhan avulla. Toimintaa ohjattiin tiiviisti sanottuna tehokkaiden kontrolli-, koordinointi- ja keskinäisen riippuvuuden mekanismien avulla.[44]

Hennart (1993) tutki yrityksen ohjausjärjestelmän valintaa markkina-, hierarkia- ja hybridijärjestelmien välillä sekä eri järjestelmien aiheuttamia kustannuksia ja hyötyjä. Hennartin tulosten mukaan markkinan ja hierarkian yhdistämisestä eli hybridijärjestelmästä on saatavissa synergiaetuja ja kustannussäästöjä, joita pelkästään markkinalla tai hierarkialla ei voida saavuttaa. Hennartin johtopäätösten mukaan tarvetta erilliselle hybriditeorialle ei ole, vaan tätä välimuodon ohjausjärjestelmää voidaan tarkastella puhtaiden ohjausjärjestelmien eli markkinoiden ja hierarkioiden sekä niiden kontrolli- ja koordinointimekanismien avulla.

Heiden (1994) tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten välisiä ohjausjärjestelmiä markkinointikanavissa. Tutkimuksessa luotiin eri ohjausjärjestelmien ja niiden mekanismien typologia yritystenvälisten suhteiden tarkastelua varten. Typologian avulla Heide tarkasteli ohjausmekanismeja markkina- ja eimarkkinapohjaisissa järjestelmissä (eli hierarkiassa ja kahdenvälisissä suhteissa) suhteen syntymisen ja käynnistymisen, ylläpitämisen sekä päättämisen kannalta. Tutkimuksessa havaittuja keskeisiä ohjausmekanismeja olivat toimijoiden roolien määrittely, keskinäiset suunnittelu-, sopeutumis- ja yhteistoimintamekanismit, toiminnan arviointimenettelyt, kannustinjärjestelmät sekä sanktiot ja pakotteet. Keskeisenä tuloksena Heide toteaa, että monimuotoisilla järjestelmillä voidaan saavuttaa merkittäviä strategisia joustavuus- ja sopeutumisetuja markkinoilla.

Nishiguchi (1994) tutki japanilaisia auto- ja elektroniikkateollisuuden alihankintasopimuksia ja -suhteita sekä niiden käyttöön liittyviä mekanismeja. Tutkimuksessa vertailtiin vallitsevia käytäntöjä sekä niistä saatavia etuja ja haittoja brittiläiseen auto- ja elektroniikkateollisuuteen verrattuna. Tulosten mukaan japanilaisen yhteistyöhön, keskinäiseen ongelmanratkaisuun ja molemminpuoliseen hyötyyn perustuvan toimintamallin avulla oli mahdollista parantaa laatua ja alentaa kustannuksia. Brittiläiselle toimintatavalle oli tunnusomaista vastakkainasettelu ja neuvottelupohjainen menettely, jolloin vastaavia laatu- ja kustannusetuja ei saavutettu.

Saxenian (1994) tarkasteli vertailevan tapaustutkimuksen avulla alueellisen kilpailukyvyn lähteitä sekä teollisuusalojen ja yritysten strategisia toimintamallieroja Silicon Valleyn ja tie 128:n muodostamilla alueilla. Tulosten

mukaan alueellisilla verkostoilla, yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli joustavuuden, oppimisen ja teknologisen dynaamisuuden saavuttamisessa. Yritysten tulee kyetä erikoistumaan ja samalla luottaa toisten osaamiseen. Luottamus poliittisten päättäjien toimintaan ja yhteiskunnan infrastruktuuriin on myös merkittävää menestyksen luomisessa.

Fladmoe-Lindquist ja Jacque (1995) tutkivat mitkä tekijät vaikuttavat organisointimuodon valintaan omistukseen perustuvan ja franchising-mallin välillä palvelualalla liiketoiminnan kansainvälisessä organisoinnissa. Tulosten mukaan franchising-mallin käyttöä lisäsivät päämiehen ja agentin väliset maantieteelliset ja kulttuurierot, päämiehen kokeneisuus kansainvälisessä liiketoiminnassa ja päämiehen kotimaan liiketoiminnan rakenteellinen epävarmuus. Toisaalta tutkijat havaitsivat, että päämiehen tekemät erityiset investoinnit omaan liike- ja tuotemerkkiin lisäsivät suoraan omistetun liiketoiminnan osuutta.

Lusch ja Brown (1996) tutkivat tukku- ja vähittäiskaupan sekä tavarantoimittajien välisiä riippuvuuksia ja niiden vaikutuksia sopimustyyppien valintaan sekä jakelukanavan suorituksiin. Tutkimuksessa kehitetyn mallin avulla tutkijat tarkastelivat riippuvuutta, sopimuksia ja suhteissa ilmenevää käyttäytymistä markkinointikanavissa. Tulosten mukaan normatiiviset sopimukset tavarantoimittajien ja tukkukaupan välillä parantavat kaupan suorituksia. Lisäksi havaittiin, että tukkukauppa kehittää pitkäjänteisesti yhteistoimintaa tavarantoimittajien kanssa, mikäli tukkukauppa on riippuvainen toimittajastaan. Mielenkiintoinen oli myös havainto, että todellinen myönteinen suhtautuminen pitkäjänteisen yhteistoiminnan kehittämiseen on tärkeämpää kuin suhteiden pitkäaikaisuus sinänsä.

Bradach (1997) analysoi kahden ravintola-alalla toimivan ketjun ohjausjärjestelmiä. Tutkimuksessa tutkittiin yhdenmukaisuuden ja laajan sopeutumisen saavuttamista muuttuvilla markkinoilla kahden rinnakkaisen ohjausjärjestelmän eli hierarkkisen ja franchising-mallin avulla. Tulokset osoittivat, että ketjukonseptin yhdenmukaisuuden ja samalla laajan sopeutumisvaikutuksen saavuttaminen edellyttää keskeisten kontrolli- ja koordinaatioprosessin eli toiminnan mallinnus-, kontrolli-, sosialisaatio- ja oppimisprosessien samanaikaista toteuttamista. Bradachin tulokset ovat tärkeitä, koska mainittujen prosessien avulla organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa, parantamaan hierarkkisen ja franchising-mallien heikkouksia, hyödyntämään vahvuuksia sekä parantamaan ketjun yleistä suoritustasoa.

Kahden rinnakkaisen ohjausjärjestelmän avulla oli mahdollista hallita tehokkaasti sisäistä ja ulkoista kilpailua sekä tehostaa toimintaa. Merkittävää

tässä suhteessa oli myös monimuotoisen järjestelmän avulla saatava osaamisen jalostuminen sekä tiedon vaihto. Bradachin johtopäätösten mukaan toimiva monimuotoinen järjestelmä edellyttää hierarkkisen ja franchising-mallien osalle omia selkeitä organisatorisia rakenteita, keskenään täydentäviä ja erilaisia kontrollijärjestelmiä, rinnakkaisia urakannustinmekanismeja sekä keskitetyn strategisen osaamisen ja paikallisen osaamisen yhdistämistä.

Brown, Dev ja Lee (2000) tutkivat kolmen vaihtoehtoisen ohjausmekanismin (omistus, suhteen vaatimat erityiset investoinnit ja suhdetta säätelevät normit) vaikutuksia oman edun tavoitteluun ja sen vähentämiseen markkinointikanavissa. Tulosten mukaan suhteeseen liittyvien normien avulla voidaan vähentää tai hallita oman edun tavoittelua markkinointikanavissa. Sen sijaan oman edun tavoittelu voi lisääntyä, mikäli ohjausmekanismeina ovat pelkästään omistussuhde ja suhteen vaatimat erityiset investoinnit. Paras mahdollinen ohjausvaikutus oman edun väärinkäyttöä vastaan saavutetaan ohjausmekanismien yhdistelmällä.

Yhteenvetona aiemmista tutkimuksista voidaan sanoa, että hybridijärjestelmälle tunnusomaisia rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja tai ohjausmekanismeja olivat mm. pitkäaikaisten sopimusten hyväksikäyttö, merkittävät investoinnit suhteeseen ja liiketoimintaan, alihankinnat ja ositettu tuotanto. Myös keskinäisen riippuvuuden rakentaminen pitkäjänteisten suhteiden varmistamiseksi ilmeni yhtenä rakenteellisena ratkaisuna. Tutkimuksissa havaittuja organisatorisia ratkaisuja olivat aidot ja ” kvasitulosyksiköt”, agenttien ja franchising-yrittäjien käyttö myyntiverkostossa omien edustajien lisäksi, yhteisyritykset, strategiset liittoutumat sekä tätä löyhemmät, esimerkiksi jotakin tiettyä toimintaa koskevat, sopimukselliset yhteistyörakenteet.

Keskeisiä hybridien johtamismenettelyjä ja prosesseja olivat yhdenmukaisen toiminnan ja autonomisen joustavuuden samanaikaiseen saavuttamiseen tähtäävät johtamismenettelyt ja prosessit. Tämän saavuttamisessa merkittäviä johtamismenettelyjä ja prosesseja olivat roolien määrittely, toimintojen suunnittelu-, muokkaamis- ja yhteensovittamismenettelyt sekä sosialisaatio-, oppimis-, mallinnus- ja monistusprosessit. Myös keskinäisellä tietojen vaihdolla, toiminnan arvioinneilla ja muulla valvonnalla pyrittiin kontrolloimaan ja koordinoimaan liiketoimintaa. Lisäksi käytössä oli suoran vallan ja voiman, kannustinten ja pakotteiden keinoja.

Arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja olivat vastavuoroisuuden ja toisten osaamisen kunnioittamisen normit, keskinäinen luottamus ja selkeät pelisäännöt. Nämä verkostomekanismit ilmenivät parhaimmillaan arvovallan käytön mahdollisuutena ja sen todellisena

käyttönä. Merkittävää oli myös keskinäisen tuntemuksen ja sosiaalisen riippuvuuden sekä vastuunkantamisen saavuttaminen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että hybridit vaativat toimiakseen monimuotoisia ohjausmekanismeja eli tapauksesta riipuen hintoja, kilpailua, hierarkkisen vallan ja kontrollin käytöllä sekä luottamusta ja normeja. Keskeinen havainto on myös, että markkinan ja hierarkian yhteensovittaminen vaatii toimiakseen kolmatta järjestelmää eli verkostoa ja verkostomekanismeja, jolloin kyseessä on tosiasiallisesti hybridi, vaikka tätä ei aina eksplisiittisesti todetakaan.

Keskeisenä puutteena aiemmissa hybriditutkimuksissa on ollut, että niissä ei ole kehitetty selkeätä hybridiohjausjärjestelmän mallia, vaikka joitakin sen suuntaisia yrityksiä on tehty (vrt. Bradach, 1997; Heide, 1994)[45]. Selkeänä puutteena on myös ollut sellaisen hybriditutkimuksen toteuttaminen, jossa kaikki ohjausjärjestelmät esiintyisivät yhdessä (vrt. Grandori, 2000). Tällaisen kokonaisnäkemyksen sijasta aiemmille tutkimuksille on ollut tyypillistä, että niissä on tutkittu joitakin yksittäisiä ohjausmekanismeja jonkin teoreettisen lähtökohdan, esimerkiksi vaihdantakustannusteorian tai agenttiteorian lähtökohdista. Myös ohjausjärjestelmien toimivuus, ohjausjärjestelmien valinnat tai eri järjestelmien toiminnalliset edellytykset ovat saaneet heikosti huomiota osakseen, ja niitä on käsitelty tähän mennessä lähinnä teoreettiselta pohjalta (1975; 1985; 1993; Williamson, 1996). Selvää kuitenkin on, että hybridillä on muiden järjestelmien tapaan myös omat rajoituksensa (Williamson, 1991b, s. 294). Näitä rajoituksia eli vahvuuksia ja heikkouksia ei kuitenkaan ole sinällään suoraan aiemmissa empiirisissä tutkimuksissa todennettu Powellia (1987) ehkä lukuunottamatta.

Eräänä merkittävänä puutteena aiemmissa tutkimuksissa on myös ollut, että ei ole tutkittu, miten saavutetaan ohjausjärjestelmän tasapaino eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien välillä ja miten sitä hallitaan. Tutkittua tietoa ei siis ole siitä, kuinka saavutetaan tasapaino sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välillä sekä keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin ja toimijoiden autonomisuuden välillä.

2.2. OHJAUSJÄRJESTELMÄN TASAPAINO

Tasapainon käsite, sen analysointi ja mittaaminen ovat erittäin problemaattisia alueita talous- ja organisaatioteorioiden piirissä (Jehle & Reny, 1998; Lawrence & Lorsch, 1969). Tasapainon määrittely jo sinällään tuottaa ongelmia, mutta Scott (2001 (1961), s. 250) päätyy seuraavaan osuvaan määritykseen: ”The concept of balance as a linking process involves a series of some rather

complex ideas. Balance refers to an equilibrating mechanism whereby the various parts of the system are maintained in a harmoniously structured relationship to each other". Scottin mukaan tasapainoon ja sen saavuttamiseen liittyy kaksi muuta merkittävää käsitettä, nimittäin järjestelmää vakauttavat (stabilizing mechanism) ja sopeuttavat (adapting mechanism). Kysymys on tällöin siitä, millä mekanismeilla organisaatio toisaalta vakauttaa ja toisaalta sopeuttaa toimintaansa ulkoisten tai sisäisten olosuhteiden muuttuessa. Tämä tarkoittaa toisin sanoen tasapainoa autonomisen ja hierarkkisen sopeutumismekanismien välillä (Williamson, 1991a, s. 281). Mainitut näkökulmat sopivat hyvin hybridiohjausjärjestelmän ja sen ohjausmekanismien tarkasteluun, sillä juuri hybridin avulla tätä tasapainoa on mahdollista tarkastella ja tavoitella.

On mielenkiintoista tutkia onko tasapaino ylipäätään mahdollista ja jos on, niin milloin ja missä olosuhteissa (vrt. Lawrence & Lorsch, 1969). Tasapainon saavuttamiseen vaikuttavat tällöin sekä ulkoinen toimintaympäristö, sen vaatimukset ja toimintaedellytykset että sisäinen ohjausjärjestelmä sekä sen hyödyt, haitat, kustannukset ja tuotot (Williamson, 1991a, s. 287). Lisäksi vaikuttaa myös se, toimitaanko vakailla, dynaamisilla vai voimakkaasti kasvavilla markkinoilla, ja onko organisaation toiminta perusolemukseltaan mekanistista vai dynaamista (Burns & Stalker, 1961)?

Ohjausjärjestelmän kannalta on myös merkittävää, millainen tasapaino vallitsee uutta luovan tai vanhaan tukeutuvan yrityskulttuurin välillä (Vesala, 1996, s. 18–19). Tällöin tarkastellaan tasapainoa pysyvyyden ja muutoksen välillä sekä tasapainoa menneisyyden ja tulevaisuuden välillä, eli päädytään likimain samaan, mitä Scott (2001 (1961)) edellä tarkoitti (vrt. Kaplan & Norton, 2001; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Tasapaino voidaan käsittää myös yrityksen omistajien ja muiden sidosryhmien välisten etujen tasapainon näkökulmasta (ks. esim. Huolman et al., 2000; Johnson & Scholes, 1999, s.204) eli "stakeholder vs. shareholder" -sidosryhmätasapainosta (Seppä, 2000, sivut 247–249).

Ohjausjärjestelmän tasapaino on myös väistämättä sidottu aikaan, paikkaan ja toimijoihin, jolloin tasapainon ongelmallisuus edelleen korostuu. Tämä näkökulma heijastuu mm. vaihdantakustannusteorian mukaisessa tarkastelussa. Vaihdantakustannusteorian mukaan ohjausjärjestelmän tulisi tasapainottaa tuotemarkkinoiden eli kilpailijoiden luomaa painetta ja toisaalta pääomamarkkinoiden eli haltuunoton luomaa painetta (vrt. Williamson, 1981, s. 1565). Näkökulmana on tällöin yrityksen johtaminen, jolloin tasapai-

novälineenä ovat strateginen ja operatiivinen johtaminen (Williamson, 1991b).

Eräänä konkreettisena esimerkkinä tasapainon roolista yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä ohjauksessa on Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainoitettu tulosmittaristo eli balanced scorecard (1996; 2001). Tasapainoitettu tulosmittaristo on toiminnan ohjauksen työkalu, jonka avulla organisaation visio ja strategia pyritään purkamaan joukoksi konkreettisia mittareita. Näiden avulla voidaan keskeisille sidosryhmille, esimerkiksi omistajille ja organisaatiolle viestiä, millä keinoin organisaation strategia ja tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteena on ohjata, ei niinkään perinteisessä mielessä valvoa organisaation toimintaa.

Tasapainoitetussa tulosmittaristossa tasapaino käsitetään kolmella toisiinsa liittyvällä tavalla: Näitä ovat ulkoinen tasapaino eli talouden suhde muihin asioihin (omistajat ja asiakkaat), joka on riippuvuussuhteessa sisäisen tasapainon (prosessit sekä oppiminen ja kasvu) kanssa. Näihin molempiin vaikuttaa menneisyyden ja tulevaisuuden sekä objektiivisuuden ja subjektiivisuuden tasapaino. Nämä tasot liittyvät tarpeeseen löytää tasapaino perinteisten voittoon ja markkina-ajatteluun perustuvan toiminnan ohjauksen ja muihin mittareihin tai arvoihin perustuvan ohjauksen välille.

Tasapainoitetussa tulosmittaristossa täsmennetään yleensä konsernitason tai koko organisaation yhteiset tavoitteet ja mittarit talouden, asiakkaiden, oppimisen ja kasvun sekä toiminnan eli prosessien alueilla. Näin organisaation eri yksiköt voivat miettiä, kuinka heidän tulisi muokata omaa toimintaansa yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Näin varmistetaan toimenpiteiden yhteneväisyys tulevaisuuden eli strategisten tavoitteiden kanssa sekä toisaalta eri yksiköissä tehtävien toimenpiteiden välillä. Tasapainoitettu tulosmittaristo voi sisältää sekä objektiivisia että subjektiivisia mittareita, mikä helpottaa mm. menneisyyden ja tulevaisuuden tasapainon huomioimista. Tulosmittaristo on myös yhteneväinen strategisen ja operatiivisen laatujohtamisen perusteiden kanssa, koska toiminto- ja mittarialueet ovat niillä samat.

Tasapainoa voidaan tarkastella myös epätasapainon näkökulmasta. Tätä ohjausjärjestelmän kannalta merkittävää eroa Williamson (1985, s. 9) kuvaa Arrowia lainaten seuraavasti: ”Traditional economic theory stresses the sufficiency of the price system as a source of information, and this is correct enough at equilibrium. In conditions of disequilibrium, (however), a premium is paid for the acquistion of information from sources other then prices and quantities” to which the firm has direct access”. Epätasapaino voi sinällään olla tietoinen valinta tai sitten järjestelmän luontainen ominaisuus. Tie-

toisena valintana kysymys voi olla siitä, että jotakin järjestelmää tai sen ohjausmekanismia (esimerkiksi hintaa tai kilpailua) voidaan korostetaan muiden mekanismien kustannuksella. Tällä voidaan pyrkiä synnyttämään sisäistä, positiivista kriittisyyttä, lisäämään innovatiivisuutta ja luomaan kyvykkyyttä muuttaa totuttuja toimintatapoja. Tämä on tärkeää, koska organisaation innovatiivisuus ja sopeutuminen edellyttää aiemmasta poikkeavien näkemysten esittämistä ja vallitsevien käsitysten kyseenalaistamista (Sherman & Schultz, 1998).

Optimitasapainon tavoittelemisen sijasta ohjausjärjestelmän ominaisuuksissa ja käytössä voidaan siis pyrkiä riittävään tai hyväksyttävään tasapainoon. Tällöin lähtökohdaksi hyväksytään tilanne, jossa ohjausjärjestelmän ominaisuudet ovat riittävän hyvät ideaaliseen tilanteeseen verrattuna (Williamson, 1981, s. 1551). Syynä tähän voivat olla suuret kustannukset, joita tasapainotilan muutos ja ylläpito aiheuttavat.

Edellä käsitellyt näkökulmat ovat tärkeitä, mutta tämän tutkimuksen kannalta niitä on kuitenkin tarpeellista rajata. Ohjausjärjestelmän tasapainolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tasapainoa keskitetyn ja hajautetun kontrollin ja koordinaation välillä sekä tasapainoa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välillä. Lähtökohta heijastuu käsitykseen yrityksen optimaalisesta ohjausmekanismiportfoliosta ja tasapainotilasta. Milloin hybridiorganisaation johtamisen kannalta ovat tasapainossa toimijoiden autonomisuus ja erilaisuus sekä yhteistoiminta ja yhdenmukaisuus ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kanssa (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 79)?

Itse asiassa ajatuksen samantyyppisestä tasapainosta yrityksen tehokkuudesta esittelivät Quinn ja Rohrbaugh jo vuonna 1983 (1983). Heidän mallissaan ulkoinen ja sisäinen tehokkuus yhdistyvät keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin sekä autonomisuuden kanssa. Nämä dimensiot kuvaavat osuvasti myös tämän tutkimuksen problematiikka, joten jatkossa ohjausjärjestelmän analysoinnissa ja kuvaamisessa käytetään hyväksi Quinnin ja Rohrbaughin tasapainomallia (ks. lisää luku 2.2.3. sisäinen ja ulkoinen tehokkuus).

Edellä mainittuja ohjausjärjestelmän tasapainoalueita tarkastelen erikseen jäljempänä tässä luvussa. Tarkasteluun on valittu mukaan ne tekijät, joiden voidaan olettaa olevan merkittäviä organisaation sisäisen ja ulkoisen ohjausjärjestelmän kannalta. Näitä tekijöitä ovat kontrolli ja koordinaatio, yrittäjyys ja itsenäisyys sekä ulkoinen ja sisäinen tehokkuus.

2.2.1. KONTROLLI JA KOORDINAATIO

Kontrolli ja koordinaatio ovat keskeisiä organisaatioiden välisiä ja sisäisiä ohjaustekijöitä (Pfeffer & Salancik, 1978; Scott, 1992). Organisaation tavoitteiden ja toiminnan kannalta ei ole yhdentekevää, kuinka nämä ohjausjärjestelmän osat rakenteellisesti ja toiminnallisesti toteutetaan (vrt. Lainema, 1996a; Neilimo, 1998). Kontrollimuodon valintaan vaikuttavat keskeisesti yrityksen toimintaympäristö, yrityksen tavoitteet ja käytettävissä olevat keinot (Jaworski, 1988). Kontrolli- ja koordinointitekijöitä arvioitaessa on myös tiedostettava, että niillä voi olla positiivisten tulos- ja käyttäytymisvaikutusten lisäksi myös negatiivisia vaikutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi informaation laadun korvautuminen määrällä, yrityksen lyhyen tähtäimen tavoitteiden korostuminen pitkän tähtäimen tavoitteiden kustannuksella, tietojen manipulointi, väärien tietojen raportointi ja työntekijän omien etujen korostuminen yrityksen etujen kustannuksella (Jaworski, 1988; Ouchi & Maguire, 1975).

Kontrolli voidaan määritellä monin tavoin, mutta sen eräänä keskeisimpänä tehtävänä ohjausjärjestelmässä on mitata ja arvioida organisaation toimintaa sekä luoda puitteet palautteen annolle (Ouchi, 1978, s. 174; 1979, s. 833). Kontrollin tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Drucker, 1997; Ouchi, 1979), etsiä tehokkuuden kannalta tavoittelemisen arvoisia keinoja ja ohjata toivottua käyttäytymistä (Heide & John, 1992, s. 35). Kontrollikeinojen valinnassa ja käytössä korostuvat toisin sanoen eri kontrollimekanismien ohjauskyky- ja seurausvaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen sekä autonomisuus- ja yhdenmukaisuusvaatimuksiin. Keskeistä on tunnistaa ja tiedostaa, mitä voi ja kannattaa kontrolloida pysyvästi tai satunnaisesti (vrt. Williamson, 1996, intentionaalinen ja spontaani hallinta).

Eri kontrollimuodoista ja niiden keskinäisestä suhteesta, korvaavuudesta ja rooleista on tutkijoilla erilaisia käsityksiä[46]. Nämä käsitykset perustuvat pääosin erilaisiin olettamuksiin kontrollin lähtökohdista ja tavoitteista[47]. Tutkijat ovat esimerkiksi eri mieltä siitä, onko organisaatiomuoto jo sinällään riittävä kontrollikeino. Toisaalta on myös kysytty, onko kontrollin tärkein merkitys, toiminnan seuranta, valvonta, ohjaaminen vai riskeiltä suojautuminen (Heide & John, 1992, s. 42).

Kontrolli voidaan nähdä taloudellisen ja organisatorisen näkökulman lisäksi myös sosiaaliselta kannalta (Bradach & Eccles, 1989, s. 116), jolloin kysymys onkin jo paljon monimutkaisemmasta kontrollikokonaisuudesta, jota juuri hybridi edustaa. Organisatoriselta kannalta voidaan erottaa kaksi kont-

rollimuotojen perustyyppiä: toisella kontrolloidaan henkilöä ja hänen käyttäytymistään, toisella suorituksia ja saavutuksia (Ouchi, 1978; Ouchi, 1979; Ouchi & Maguire, 1975).

Käyttäytymisen ja suoritusten kontrollilla on tutkimusten mukaan omat tarkoituksensa ja käyttökohteensa, joissa niitä kannattaa soveltaa (Ouchi & Maguire, 1975). Ouchin ja Maguiren mukaan suoritus- ja tuloskontrolli palvelee parhaiten isojen organisaatioiden koko toiminnan kontrolloinnissa. Henkilön kontrolloimiin sopii parhaiten osatoimintojen kontrollointiin. Pienissä yrityksissä, joissa on suhteellisen vähän työntekijöitä, kontrollitoimet voivat olla luonnollisesti vähemmän muodollisia. Tutkimuksissa on myös todettu, että korkea sisäinen tehokkuus edellyttää koko yrityksen kattavia yksinkertaisia suoritusmittareita ja -kontrolleja. Monimutkainen ja yksiköittäin erilainen liiketoiminta edellyttää puolestaan yritys- ja yksikkötasolla omia erillisiä kontrollikeinoja (Ouchi & Maguire, 1975).[48]

Kontrollikeinoiksi on ohjausjärjestelmästä riippuen mahdollista valita myös muodollisten tai epämuodollisten, sisäisten tai ulkoisten, kannustavien tai rajoittavien keinojen välillä (vrt. Jaworski, 1988). Muodollinen kontrolli sisältää usein kirjoitettuja ja normatiivisia mekanismeja, joiden tarkoituksena on saada henkilöstö käyttäytymään siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Muodollisen kontrollin lähtökohtana ovat sovitut tavoitteet, keinot ja tulokset, joiden poikkeamiin reagoidaan. Käytettyjä kontrollimekanismeja ovat olleet mm. henkilöiden valinta ja koulutus, strategiat, toimintaohjelmat ja -suunnitelmat sekä suoritusten ja saavutusten mittaaminen (Eisenhardt, 1985; Gilliland & Bello, 1997; Ouchi, 1978; Ouchi, 1979; Ouchi & Maguire, 1975; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1987).[49]

Muodollinen kontrolli voidaan toteuttaa panos-, prosessi- ja tuotoskontrolleina. Panoskontrollissa panoksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin tai standardeihin. Prosessikontrollissa kohteena ovat itse toiminnan mittaaminen ja tulosten vertaaminen standardeihin ja tavoitteisiin. Tuotoskontrollissa seurataan toiminnan tuloksia joko jälkeenpäin tai ennakoivasti, jolloin palkitseminen ja tarvittaessa strategian mukauttaminen ovat kontrolliprosessin keskeisiä osia (Jaworski, 1988; Ouchi, 1978).

Epämuodollisessa kontrollissa luotetaan yksilön tai ryhmän omaan, pääosin sosiaaliseen kontrolliin, jossa epätoivottavaan tai peräti kiellettyyn toimintaa puututaan keskinäisen vuorovaikutuksen keinoin (vrt. Pfeffer, 1982). Epämuodolliset kontrollit ovat tyypillisesti työntekijäpohjaisia mekanismeja, jotka vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden tai työryhmien käyttäytymiseen itsesäätelyn ja -ohjautuvuuden pohjalta. Epämuodolliset kontrollit voidaan

jakaa itsekontrolliin (esim. omat arvot ja tavoitteet), sosiaaliseen kontrolliin (esim. moraaliset koodit ja normit sekä ammattikunnan kontrolli) ja kulttuurikontrolliin (esim. sankaritarinat, rituaalit ja sosiaalisen kanssakäymisen normit) (Jaworski, 1988). Sosiaalisessa kontrollissa korostuvat maineen, luottamuksen, vastavuoroisuuden ja molemminpuolisen riippuvuuden merkitys (Larson, 1992).

Sisäinen ja ulkoinen kontrolli kytkeytyvät läheisesti sosiaalipsykologian ja kulttuurin alueelle liittyvään kontrolliodotuksen (locus of control) käsitteeseen (Vesala, 1991). Tämä käsite kuvaa sisäisen ja ulkoisen kontrollin suhdetta Vesalan (Vesala, 1991, s. 367) mukaan seuraavasti: ”Kontrollin sijainti oletetaan sisäiseksi, jos henkilö odottaa onnistumistensa riippuvan hänestä itsestään, hänen ominaisuuksistaan ja reaktioistaan. Vaihtoehtoisesti kontrolli oletetaan ulkoiseksi, jos odottaa tai uskoo vahvistusten esiintymistä säätelevän jonkin ulkopuolisen tekijän”.[50] Huomionarvoista on myös se, että kontrolliodotus toimii toisinaan jo riittävänä kontrollina ja ohjaavana tekijänä.

Kannustavat ja rajoittavat kontrollit (ja osin myös koordinointimekanismit) liittyvät puolestaan erilaisten kannustinten ja sanktioiden olemassaoloon ja käyttöön. On tärkeätä huomata, että eri ohjausjärjestelmissä nämä mekanismit poikkeavat toisistaan (Scott, 2001; Williamson, 1996). Markkinamekanismissa oma etu toimii keskeisenä kannustinmekanismina, jota rajoitetaan mm. kilpailulla. Hierarkiassa kannustava mekanismi on esimerkiksi oma ura ja sen rakentaminen, ja rajoittavia mekanismeja ovat säännöt, ohjeet ja määräykset. Verkostossa kannustavia ja samalla rajoittavia kontrolleja ovat luottamus, arvot, normit ja keskinäinen riippuvuus.

Kontrollit määritellään sosiologisessa kirjallisuudessa myös ennakoiviin mekanismeihin, (esim. kannustimet ja sanktiot sekä henkilöstön valintaperusteet), reaaliaikaisiin (esim. myynti ja asiakasmäärät) ja jälkikäteisiin tai reagoiviin kontrollimekanismeihin (esim. hallinnollinen valvonta). Tämä jäsentely on läheinen muodollisen ja epämuodollisen kontrollin kanssa: epämuodollinen kontrolli on usein ennakoivaa, koska sen vaikutus perustuu suhteen ylläpitäviin voimiin kuten luottamukseen. Muodollinen kontrolli on usein jälkikäteistä, todellista käyttäytymistä ja tuloksia valvovaa toimintaa. Tämä jaottelu kuvastaa kontrollin ajallista ulottuvuutta, jolloin kontrollimekanismeja voidaan tarkastella liiketoiminnan tai yhteistyösuhteen kehityksen eri vaiheiden kannalta (Stump & Heide, 1996).

Kontrollin ohella merkittävä rooli on myös koordinoinnilla, jota ei aina voi edes selvästi erottaa kontrollista, sillä tehokkaan koordinaation avulla usein myös kontrollivaatimukset toteutuvat ja päin vastoin. Kontrollia ja

koordinointia käytetäänkin usein toistensa synonyymeina tarkoitettaessa toiminnan ohjausta ja valvontaa. Tästä huolimatta koordinoinnilla on myös itsenäinen rooli.

Toimintojen, toimijoiden ja voimavarojen keskinäiset ja sisäiset riippuvuudet aiheuttavat koordinointitarvetta (Crowston, 1997, s. 160). Koordinointi voidaan määritellä toiminnaksi, jolla riippuvuuksia hallitaan ja pyritään siten saavuttamaan asetetut päämäärät ja tavoitteet. Nämä toiminnat voivat puolestaan vaatia tai luoda uusia voimavaroja (Malone & Crowston, 1994, s. 87–90). Koordinoinnissa toimijoilla on käytettävissään Crowstonin mukaan yleisiä ja erityisiä koordinointimekanismeja (Crowston, 1997, s. 159). Yleinen mekanismi tarkoittaa ohjausjärjestelmää eli esimerkiksi markkinaa tai hierarkiaa, joilla ohjataan toiminnan perusrakenteita ja prosesseja. Erityinen koordinointimekanismi tarkoittaa tiettyyn toimintoon tai johtamistilanteeseen tarkoitettua mekanismia kuten esimerkiksi tietyn markkinointiohjelman toteuttamista markkinointikanavassa (ks. mekanismeista tarkemmin esim. Crowston, 1997, s. 160). Koordinointimekanismit ja niiden käyttö riippuvat tutkittavasta ilmiöstä, asetetuista päämääristä, käytettävissä olevista koordinointimekanismeista ja -välineistä sekä olemassa olevista riippuvuuksista (Malone & Crowston, 1994).

Tehtävien ja voimavarojen koordinointia voidaan toteuttaa myös koordinointiprosessien avulla (Crowston, 1997, s. 157). Prosessipohjainen tarkastelu perustuu näkemykseen siitä, että ohjausjärjestelmä tai organisaatiomalli ei sinänsä kerro, kuinka asioita todellisuudessa hoidetaan. Näin johdon on siis tunnettava ne prosessit ja mekanismit, joiden avulla voidaan varmistaa organisaation päämäärien ja suoritustavoitteiden saavuttaminen (koordinointiprosesseista, ks. lisää esim. Malone & Crowston, 1994). Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että toimijat, toiminnot ja resurssit allokoidaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Tätä kokonaisuutta johdetaan koordinointiteorian mukaisesti koordinointiprosessien avulla (Crowston, 1997). On myös huomattava, että prosessikoordinoinnin ohella tarvitaan välttämättä myös hallinnollista koordinointia eli tehtävien, työnjakojen ja sopimusten hallinnointia sekä muuta johdon hierarkkista johtamistyötä, kuten esimerkiksi tuotannon, jakelun, kuljetuksen ja viestinnän hoitamista ja organisointia (Chandler, 1990, s. 393).

Tämän tutkimuksen kannalta katsottuna on mielenkiintoista tarkastella, miten ja missä muodoissa kontrolli- ja koordinointimekanismit esiintyvät markkinointikanavatutkimuksissa, agenttiteoriassa ja verkostoteoriassa. Nä-

kökulma on tärkeä siksi, että em. teoriat muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen pohjan.

Markkinointikanavissa kontrolli ja koordinaatio kytkeytyvät integraatiokysymyksiin ja toiminnan organisointiin (Hyvönen, 1990; Mattsson, 1969). Kontrollin ja koordinoinnin tarkoituksena on suoritusten parantamisen lisäksi kannattavuuden parantaminen tai varmistaminen. Tämä merkitsee kanavan jäsenten toiminnan ja voimavarojen suunnittelua, organisointia, ohjaamista ja kontrollointia. Keskeisiä mekanismeja tässä ovat Sternin ja El-Ansaryn (1992, s. 38) mukaan seuraavat toiminnot: ”The implementation of channel planning and organization cannot be effectively achieved without instituting channel coordination through (1) the exercise of leadership, (2) the application of various motivational methods to induce channel members to cooperate, and (3) the development of an appropriate network for communication and exchange of vital information among channel members”.

Toiminnan kannalta on tärkeätä se, hoidetaanko kontrollointi ja koordinointi keskitetysti vai hajautetusti (Pelton et al., 1997; Stern & El-Ansary, 1992). Markkinointikanavassa on myös tarkkaan harkittava, paljonko kontrollointia ja koordinointia tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Joissakin tapauksissa esimerkiksi tukkukaupan ei ole tarkoituksenmukaista saavuttaa määräävää asemaa markkinointikanavassa, vaan sen kannattaa pyrkiä vain ylläpitämään olemassa olevat olosuhteet ja asemat (Stern & El-Ansary, 1992)[51].

Oleellista on sen sijaan tunnistaa ja hallita keskinäisiä riippuvuuksia. Riippuvuudet luovat erilaisia valta- ja voimatilanteita, joilla toista osapuolta ja sen käyttäytymistä pyritään ohjaamaan. Voimakas kaupan ja tavarantoimittajan välinen keskinäinen riippuvuus lisää osapuolten sitoutumista suhteeseen, mikä kontrolloi tehokkaasti jo sinällään osapuolten toimintaa. Lisäksi vahva luottamus toiseen osapuoleen parantaa suoritustasoa ja vahvistaa osapuolten kykyä käyttää voimavaroja (Dwyer et al., 1987).

Kontrolli kohdistuu markkinointikanavissa tyypillisesti markkinointitoimintojen kustannuksiin ja laatuun tavoitteeseen pyrittäessä. Kontrolli liittyy markkinointikanavissa myös suorituksen tehostamiseen, jolloin keskeisessä roolissa on ihmisten johtaminen (Stern & El-Ansary, 1992, s. 457). Markkinointikanavan johtamisen kannalta tämä merkitsee kahta erittäin vaikeaa tehtävää (Stern & El-Ansary, 1992, s. 268): ”Channel management involves two very difficult tasks. First, it is concerned with achieving both intra and interorganizational coordination and cooperation. Second, it must deal

with conflicts that arise, especially in those channels comprised of independently owned and operated institutions and agencies."[52]

Markkinointikanavissa tavarantoimittajien ja tukku- ja vähittäiskaupan väliset sopimukset vaikuttavat luonnollisesti osapuolten käyttäytymiseen ja tuloksiin (Lusch & Brown, 1996). Markkinointikanavan tyypistä riippuen (löyhä, hallinnollinen, sopimusperustainen tai täysin integroitu markkinointikanava) kontrollivälineitä ovat markkinointiohjelmat, yhteiset tavoitteet, ostosopimukset, toimijoiden roolit, määräys- ja asiantuntijavalta, normit, palkkiot ja hinta (Stern & El-Ansary, 1992, s. 318–375). Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että mitä löysempi kanava rakenteeltaan on, sitä epämuodollisempia ja markkinalähtöisempiä ohjausmekanismit ovat. Vastaavasti mitä tiukempi ja organisatorisesti yhdenmukaisesti johdettu kanava on, sitä hierarkkisempia mekanismit ovat (Gundlach & Achrol, 1993; Stern & El-Ansary, 1992, s. 318–375).

Markkinointikanavissa koordinointi tapahtuu tyypillisesti yksityiskohtaisten suunnitelmien ja laajojen toimintaohjelmien sekä toimintojen kustannus- ja laadullisten kriteerien avulla. Koordinointia tehdään myös voimavarojen ohjauksen, päämäärien yhteensovittamisen, ihmisten johtamisen ja yhteistyösopimusten avulla (Stern & El-Ansary, 1992, s. 268). Markkinointikanavan sisäiset vaatimukset ja markkinaolosuhteet kontrolloivat nekin osaltaan tehokkaasti toimintaa.

Kontrollin näkökulmasta agenttiteoriassa keskeinen kysymys on agenttipäämiessuhteen välisen kontrolliongelman ratkaiseminen joko agentin toiminnan ja/tai saavutusten valvonnan ja mittaamisen avulla[53]. Kysymys on informaation epätäydellisyydestä ja epäsymmetrisyydestä, eli tilanteesta, jossa toisella osapuolella on tietoa, jota toinen osapuoli haluaa mutta ei saa ja toisaalta siitä, että toinen osapuoli ei tiedä, mitä toinen tietää. Kysymys on myös riskien jakamisesta, koska päämiehellä ja agentilla saattaa olla erilaiset käsitykset riskeistä ja niihin suhtautumisesta sekä siitä aiheutuvista konflikteista (Barney & Hesterly, 1997; Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976; ks. myös Perrow, 1986).

Tätä perusongelmaa voidaan agenttiteorian mukaan ratkaista kolmella eri perustavalla. 1) Päätöksenteko ja päätösten oikeellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden valvonta eriytetään toisistaan, mikä käytännössä tarkoittaa toimivan johdon ja sisäisen tarkastuksen roolien määrittämistä. Tämä johtaa yleensä parempiin päätöksiin (Fama & Jensen, 1983). 2) Agentin päätökset, toiminta ja saavutukset mitataan suorasti ja epäsuorasti. Tässä suhteessa on havaittu, että saavutusten ja tulosten mittaaminen on tehokkaampaa, kun

tehtävät eivät ole täysin ennalta määrättävissä (Eisenhardt, 1985; Mahoney, 1992). 3) Keskinäiset sidokset ja kannustimet varmistavat sen, että päämiehen ja agentin intressit ovat mahdollisimman yhteneväiset. Tämä voidaan saavuttaa sillä, että agentille rakennetaan tarkoituksenmukainen kompensaatiopaketti, jossa on sekä taloudellisia että muita kannustimia, jotka palkitsevat päämiehelle myönteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Taloudellisia kannustimia ovat esimerkiksi johdon bonukset ja osake-optiot, palkan ja komission käyttö, liikevaihtoon sidotut kannustimet ja johdon omistus. Paketti voi olla myös sekoitus kannustimista ja kiinteistä palkkioista (Barney & Hesterly, 1997, s. 127). Muita kuin taloudellisia kannustimia ja palkitsemisjärjestelmiä ovat esimerkiksi johdolle annettavat tunnustukset ja johdon maine alan piirissä (Barney & Hesterly, 1997, s. 127–128). Näiden lisäksi paketissa voi olla elementtejä, jotka rankaisevat agenttia päämiehen intressien vastaisista toimista, laiminlyönneistä tai vain oman edun tavoittelusta (Arrow, 1985). Agenttiongelmaa sivunneissa franchising-malliin perustuneissa tutkimuksissa on puolestaan löydetty kaksi tehokasta kontrollia: johtokunnan ja toimijoiden arviointijärjestelmän luominen sekä taloudelliset kustannus- ja voitonjakomekanismit (Fama & Jensen, 1983).

Verkostoissa keskeisiä kontrolli- ja koordinaatiotekijöitä ovat toimijat, voimavarat ja toiminnot (Håkansson & Johanson, 1993; 1995). Verkostoissa vaihtoehtoisena kontrollin ja koordinoinnin näkökulmana on kontrollin analysointi rakenne-, prosessi-, vaihdanta-, asema- ja suhdekontrollin näkökulmasta (vrt. Möller & Wilson, 1995b), jolloin tärkeätä on verkoston kontrollirakenne. Verkostossa keskeistä ei ole vain voimavarojen allokointi, vaan myös voimavarojen luominen suhteiden ja vuorovaikutuksen avulla (Johanson & Mattsson, 1994). Verkostossa eri toimijat kontrolloivat verkoston toimintoja suorien ja epäsuorien kontrollimahdollisuuksien kautta. Toimijoiden epäsuora kontrolli toistensa toimintoihin perustuu toimijan asemaan verkostossa, suhteiden vahvuuteen ja toimijoiden suhteelliseen tärkeyteen toisilleen (Håkansson & Johanson, 1993, s. 42).

Verkostotutkimuksissa havaittuja keskeisiä mekanismeja ovat olleet mm. luottamus, arvostus ja suhteen pitkäaikaisuus (Bradach, 1997; Reichheld, 1996). Larsonin (Larson, 1992) mukaan keskeinen mekanismi on sosiaalinen kontrolli, johon hän sisällyttää itsesäätelyn ja -ohjautuvuuden lisäksi moraaliset koodit eli normit. Tutkimusten mukaan sosiaalinen kontrolli ohjaa merkittävästi yrittäjien välistä toimintaa luottamus- ja vastavuoroisuusnormin pohjalta (vrt. Vesala, 1996).

2.2.2. YRITTÄJYYS JA ITSENÄISYYS

Hybridiorganisaatiossa toimintaa kontrolloivat ja koordinoivat edellä käsiteltyjen tekijöiden ja mekanismien lisäksi eräät yrittäjyyteen ja itsenäisyyteen liittyvät tekijät. Koska tässä tutkimuksessa keskeisen näkökulman muodostaa keskitetysti johdetun toiminnan lisäksi yrittäjäpohjainen kauppatason liiketoiminta, on syytä tarkastella tarkemmin yrittäjyyttä ja siihen osin kykeytyvää itsenäisyyttä (vrt. Williamson, 1985).

Yrittäjyyteen liitetään tyypillisesti sellaisia ominaisuuksia kuten toiminnallisuus, tavoitteellisuus, ennakoivuus, uusien mahdollisuuksien jatkuva etsiminen, epäonnistumisten välttäminen ja tiimien hyödyntäminen (vrt. Ronen, 1983; Smilor, 1997)[54]. Nämä tekijät kuvastavat osaltaan sitä, että yrittäjä toimii ”mahdollisuuksien ikkunassa toisin kuin liikkeenjohtaja, joka toimii ongelmien ikkunassa”. Yrittäjyys ja yrittäminen eroavat selvästi perusteiltaan palkkatyöstä. Yrittämisessä ei ole tarkoitus ansaita vain elantoa, vaan siinä tavoitellaan voittoa tai muuta taloudellista hyötyä ja mahdollisuutta kerätä varallisuutta (Drucker, 1985)[55]. Tämä rikastumisen mahdollisuus on yrittämisessä keskeinen tekijä. Se saa ihmisen yrittämään ja tekemään enemmän. Kysymys on toisin sanoen markkinamekanismiin liittyvät voimakkaasta sisäisestä kannustimesta, jonka veroista muissa mekanismeissa ei ole (Williamson, 1996). Yrittäjällä ei ole myöskään suoraa esimiestä, vaan yrittäjä käskee itse itseään. Asiakkaat ja muut sidosryhmät muodostavat kuitenkin käytännössä tällaisen ”välillisen esimiehen”.

Yrittäjyys voidaan ymmärtää sekä myönteisenä ja kielteisenä. Myönteisesti nähtynä yrittäjät koetaan uuden luojina ja vaurauden kasvattajina. Myönteiseen näkökulmaan liitetään sellaisia arvoja kuten yrittämisen vapaus, yksityinen omistusoikeus, ahkeruus, työnteon kunnioittaminen ja innovatiivisuus (Vesala, 1991). Yrittäjiin voidaan liittää myös kielteinen yrittäjyyskuva. Yrittäjät nähdään tällöin itsekkäinä, vain omaa etua tavoittelevina ”riistäjinä”, jotka käyttävät häikäilemättä tilanteita ja muita hyväkseen (Vesala, 1996). Tätä suhtautumiseroa kuvastaa näkemys menestymisestä ja sen vaikutuksista toisiin yrittäjiin: toisten menestys herättää joissakin kateutta ja joissakin esimerkillisyyttä (Hietala, 1987).

Yrittäjyyteen liittyy myös teoreettisesti kaksi erilaista yrittäjyyskuvaa (Leskinen, 2000). Molempien lähtökohtana on, että yrittäjä pyrkii taloudelliseen hyötyyn ja motiivina on voiton tavoittelu.[56] Ns. neoklassinen ajattelu korostaa yritystoimintaa rationaalisena toimintana, jossa yrittäjä sopeutuu olemassa oleviin markkinoihin ja tilanteisiin kysynnän ja tarjonnan edellyttämällä tavalla (Kirzner, 1983). Nämä olosuhteet ja tilaisuudet yrittäjä pyrkii

hyödyntämään itselleen edullisimmalla mahdollisella tavalla rajoja rikkomatta. Toisen näkökulman yrittäjyyteen ja yrittäjän rooliin on esittänyt Schumpeter (1965). Hän korostaa yrittäjän innovatiivista ja luovaa roolia sekä ongelmanratkaisukykyä uusien markkinoiden ja toimintatapojen löytämisessä. Näin ymmärrettynä yrittäjän ajatellaan uskaltavan tehdä päätöksiä ja toimia toisin kuin kaikki muut vastaavassa tilanteessa. Monesti esimerkiksi edelläkävijän rohkea rooli on tätä yrittäjyyttä. Yrittäjä ei tämän mukaan vain sopeudu olemassa oleviin olosuhteisiin, vaan rikkoo rajoja ja luo uusia toiminta-alueita toisinaan jopa omien voimavarojensa ulkopuolelta.[57]

Yrittäjyyteen liittyy kaksi muuta keskeistä, yrittäjien toimintaa liittyvää piirrettä, nimittäin eikommunikointi ja luottamuksellinen kommunikointi (Vesala, 1996, s. 54–55). Vesala toteaa: ”Ns. nonkommunikointi, erilaisten tietojen ja tulkintojen kommunikoimatta jättäminen, liittyi monin tavoin yrittäjien kommunikointiin. Erityisesti tämä toimii konfliktien välttämisen strategiana” (Vesala, 1996). Hänen mukaansa: ”Nonkommunikoinnin lisäksi, ja siihen osittain liittyen, tuli esiin luottamuksellisuuden keskeisyys ihmissuhteissa. Erityisesti nousi esiin sen tärkeys, että yrittäjillä on käytettävissään henkilöitä, joiden kanssa he voivat käsitellä asioita täysin luottamuksellisesti, tarvitsematta pelätä tiedon edelleen kommunikoimista”. Nämä havainnot ovat hyvin mielenkiintoisia, koska kaupan ketjussa toisaalta korostetaan tiedon jakamista ja viestinnän avoimuutta, mutta toisaalta kaupankäynnissä ostajan ja myyjän välillä olevan jännitteen vuoksi viestintä ei voi olla avointa. Erittäin mielenkiintoista onkin tässä suhteessa, kuinka avoimuuden ja kommunikoinnin paradoksi voidaan ratkaista yrittäjäpohjaisessa ketjutoiminnassa. Ongelma liittyy sekä vertikaalisiin että horisontaalisiin suhteisiin, joita käsitellään tarkemmin tässä tutkimuksessa jäljempänä (luvut 5 ja 6).

Yrittäjyyteen liitetään erityisesti individualistisia piirteitä (Leskinen, 2000). Individualistisen yrittäjyyskuvan, eli yksilöä korostavan näkökulman tai ideologian, mukaan yksilön oma etu ja toiminta sekä suoriutuminen muodostavat taloudellisen toiminnan lähtökohdat (Vesala, 1996). Vesala toteaa (1996, s. 3): ”Yrittäjyyden ja individualismin kytkentää voidaan kuitenkin tarkastella myös psykologisena olettaen individualismilla kuvattavan nimenomaan yrittäjän ajattelua”. Tähän ajatteluun voidaan liittää myös ”positiivinen hulluus” eli kyky ja mahdollisuus kyseenalaistaa asioita eri tavoin kuin ennen, ja lisäksi mainitaan myönteisen kannustamisen keinot eli keinot, jotka eivät perustu negatiiviseen poikkeamaohjaukseen. Voimakas individualismi merkitsee ongelmia yhteistoiminnalle ja ketjutoiminnalle, koska ketjussa pitäisi kyetä delegoimaan osa vallasta ja toiminnasta muiden vastuulle. Näiden

kahden vastakkaisen voiman yhdistäminen on vaikeaa, mutta mahdollista. Tätäkin käsitellään tarkemmin luvuissa 5 ja 6.

Individualismin moniulotteisuutta on tarkastellut Lukes (1973) seikkaperäisesti toisaalta semanttiselta ja historialliselta kannalta sekä toisaalta individualismiin liittyvien eri tekijöiden kannalta. Lukes johtaa individualismin juuria ja määrityksiä Ranskan vallankumouksen ihanteisiin ja ranskalaisiin juuriin (individualisme; liberte, egalite, fraternite), mutta hänen mukaansa sen pohja on myös saksalaisessa (individualität, eigenttuemlichkeit), sveitsiläisessä (dilettante), amerikkalaisessa (capitalism, liberal democracy) ja englantilaisessa kulttuurissa (individualism in contrast with socialism, communism and collectivism). Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tarkastella amerikkalaisia juuria, sillä niiden ihanteisiin yhdistetään länsimaissa yrittäjyyden, oman hyvinvoinnin ja menestyksen rakentaminen.

Individualismi voidaan jakaa juurten lisäksi yhteentoista perusideaan tai tekijään, joilla kullakin on omia erityspiirteitä mutta myös keskenään paljon yhteisiä piirteitä. Ensimmäisenä Lukes mainitsee (1973) ihmisyksilön arvokkuuden (the dignity of man) eli että jokainen ihmisyksilö nähdään itsessään keskeisenä arvona ja päämääränä. Toinen tekijä on autonomia (autonomy), jossa toteutuvat itsemääräämisen, itseohjautuvuuden ja vapauden ihanteet. Kolmantena on tiedollinen ja omistuksellinen yksityisyys (privacy). Neljäntenä tekijänä Lukes mainitsee itsensä kehittämisen idean (self-development) ja viidentenä ajatuksen abstraktista yksilöstä (the abstract individual), mikä tarkoittaa, että jokaisella ihmisellä on hänelle itselleen ominaiset piirteet ja ominaisuudet ympäristöstä ja sosiaalisesta yhteisöstä riippumatta. Kuudenneksi tekijäksi Lukes määrittää poliittisen individualismin (political individualism), jonka mukaan jokainen yksilö on yhteiskunnan jäsenenä itsenäinen ja vapaa kansalainen.

Seitsemäntenä tekijänä on taloudellinen individualismi (economic individualism), joka tuo esiin kilpailua ja yksityistä yritystoimintaa painottavia markkinatalouteen liittyviä tekijöitä.[58] Kahdeksantena on uskonnollinen individualismi (religious individualism) eli yksilön pyrkimys hyvyyteen omin avuin. Yhdeksäntenä tekijänä Lukes erottelee eettisen individualismin (ethical individualism), joka korostaa elämän moraalista perustaa. Seuraava eli epistemologinen individualismi (epistemological individualism) korostaa puolestaan yksilön kokemuksellista lähtökohtaa tiedon alkulähteenä. Yhdentenätoista tekijänä Lukes tuo esiin metodologisen individualismin (methodological individualism), jonka piirteisiin liittyvät käsitykset yksilöstä sosiaalisten ja yksilöllisten ilmiöiden ymmärtämisessä.

Individualismin ja sen ulottuvuuksien tunteminen on tärkeää, jotta kyetään ymmärtämään yrittäjyyden ja itsenäisyyden lähtökohdat ja toimintamuodot itseohjautuvuuden taustana ja erotuksena toisten ohjattavuudelle eli hierarkialle. Tämän työn kannalta mielenkiintoisinta on tarkastella individualismia itsenäisyyden, itsemääräämisen ja taloudellisen individualismin näkökulmista, koska nämä tekijät määrittävät merkittävällä tavalla yrittäjyyteen liittyviä itsenäisyyden piirteitä. Itsenäisyyden tai itsemääräämisen näkökulmasta keskeistä on, että yksilön ajatukset ja toiminnot ovat hänen omiaan, ja ne ovat syntyneet puhtaimmillaan hänen omassa kontrollissaan, ei toisten suoranaisen vaikutuksen tai tahdon seurauksena. Näin ymmärrettynä itsenäisyys merkitsee sitä, että jokainen on oman itsensä ja toimintansa paras asiantuntija (Lukes, 1973, s. 52). Tämä näkemys liittyy markkinatalouteen ja taloudelliseen liberalismiin siten, että se korostaa tehokkuutta, voiton tavoittelua, valinnan vapautta ja kilpailua taloudellisen kehityksen ja vaurauden saavuttamisessa.

Itsenäisyyden käsitteeseen liittyvät kiinteästi itsemääräämisen ja vapauden käsitteet. Yrittäjiin ja yrittäjyyteen liitetään usein sanonnat ”jokainen on oman onnensa seppä” ja ”yrittäjänä olet vapaa kuin taivaan lintu”. Itsemääräämisen ja itsensä kehittämisen Lukes (1973, s. 67–72) ymmärtää yksilöllisyydeksi ja ainutlaatuisuudeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen pyrkii toteuttamaan itseään ja kehittämään itseään omalla tavallaan, omien sisäisten tarpeidensa ja näkemystensä mukaisesti. Tähän liittyvät läheisesti myös luovuus ja itsekkyys.

Itsenäisyyteen liittyvä vapaus on kuitenkin jälleen suhteellista. Vapaus merkitsee vapautta johonkin eli valinnanvapautta, mutta käsitteeseen kuuluu myös vapaus jostakin eli riippumattomuus. Itsenäisyyteen liittyvää vapautta kuvaa Isaiah Berlin sattuvasti ja juuri yrittäjiä kuvaavasti (Lukes, 1973, s. 55):

> ”I wish my life and decisions to depend on myself, not on external forces of whatever kind. I wish to be the instrument of my own, not other men’s, acts of will. I wish to be a subject, not an object; to be moved by reasons, by conscious purposes, which are my own, not by causes which affect me, as it were, from outside. I wish to be somebody, not nobody; a doer-deciding, not being decided for, self-directed and not acted upon by external nature or by other men as if I were a thing, or an animal, or a slave incapable of playing a human role, that is, of conceiving goals and policies of my own and realising them. This is at least part of what I mean when I say that I am rational, and that it is my reason that distinguishes me as a human being from the rest of the world.”

Edellisen perusteella voidaan olettaa, että yrittäjyys individualistiselta kannalta nähtynä korostaa kilpailua yhteistyön sijaan. Tällaisia tuloksia on esittänyt tutkimuksessaan mm. Ruuskanen (1995). Vesala puolestaan (1996, s. 3) toteaa Ruuskasen tutkimuksen tuloksesta: ”Ruuskasen mukaan pienyrittäjien voimakkaan individualistinen, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta korostava ajattelu ehkäisee tehokkaiden ja joustavien tuotantomallien edellyttämää verkostoitumista ja yhteistyötä”. Tämä näkökulma individualistiseen yrittäjyyteen on mielenkiintoinen ja paradoksaalinen, koska samassa tutkimuksessa (s. 5) Vesala toteaa edelleen Ruuskaseen viitaten: ”verkostoyrittäjyys vaatii uudenlaista, sosiaalista individualismia, johon kytkeytyvät luottamus, sitoutuminen ja kumppanuus”. Toisaalta samaan aikaan on havaittu, että yrittäjillä on erittäin voimakas tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sosiaaliseen riippuvuuteen toisista yrittäjistä, joka puolestaan on käyttäytymistä kontrolloivan sosiaalisen normin merkittävä taustatekijä (Ruuskanen, 1995).

Ilmeistä onkin, että yrittäjyys ja itsenäisyys eivät ole toisensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä. Kysymys ei olekaan joko yrittäjyydestä tai yhteistoiminnasta vaan molemmista yhdessä (vrt. Mannermaa, 1989; Römer-Paakkanen, 2002). Tähän näkemykseen kulminoituu myös käsitys yrittäjän itsenäisyydestä, vapaudesta ja riippumattomuudesta sekä niistä vaikuttimista, joiden mukaan yrittäjä pohjimmiltaan toimii. Näin ymmärrettynä kyse on yrittäjän suhteellisesta itsenäisyydestä yhteiskuntaan, muihin yrittäjiin ja yksilöihin nähden. Sama problematiikka ilmenee myös esimerkiksi markkinointikanavissa, jossa kanavan jäsenen itsenäisyys on suhteellinen asia. Markkinointikanavan jäsenet ovat myös halukkaita ”käymään kauppaa” itsenäisyydestään saadakseen lisää suuruuden ekonomian hyötyjä ja markkinavoimaa kanavalta (Mannermaa, 1989, s. 139; Stern & El-Ansary, 1992, s. 337–341).

2.2.3. SISÄINEN JA ULKOINEN TEHOKKUUS

Eri ohjausjärjestelmiä tutkittaessa ydinkysymys on, millaisia vaikutuksia ohjausjärjestelmillä on organisaation tehokkuuden saavuttamiseen. Aihe on tärkeä, sillä organisaation tehokkuus ja suorituskyky ovat keskeisimpiä organisaatiotutkimuksen alueita organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa (Clegg et al., 1997; Lawrence & Lorsch, 1969; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Ohjausjärjestelmän kannalta kysymys on myös merkittävä, sillä ohjausjärjestelmäteorian taustalla on ajatus, että eri tilanteisiin ja yritysten tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä (Williamson, 1991a; 1993; 1996). Tämä optimaalisuus ilmenee juuri tehokkuutena ja menestymisenä markkinoilla.

Tehokkuuden tutkimisessa on olemassa useita eri lähestymistapoja, käsitteistöjä, mittareita ja kriteereitä (ks. esim. Scott, 1987; 1992; Shafritz & Ott, 1996). Valittava näkökulma rajaa merkittävästi käsitystä tehokkuudesta, sen saavuttamiskeinoista ja mittaamisesta (ks. lisää Scott, 1992, s. 342–362). Esimerkiksi Campbell (1977) on listannut 30 eri indikaattoria organisatorisesta tehokkuudesta. Pulmaksi ei muodostu mittaaminen, vaan se mitä tehokkuudella todella tarkoitetaan.

Perinteistä talousteoriaa on kritisoitu siitä, että sen tehokkuusnäkökulmana on ollut liikaa organisaation sisäinen voimavarojen allokoinnin tehokkuus eikä niinkään ulkoinen organisatorinen tehokkuus (Williamson, 1991a, s. 277). Kysymys on viime kädessä tutkijan arvoista ja valinnoista, jotka vaikutavat siihen, miten maailmaa ja tutkimusilmiötä jäsennetään, ja kuinka se jäsentyy (von Wright, 1999).

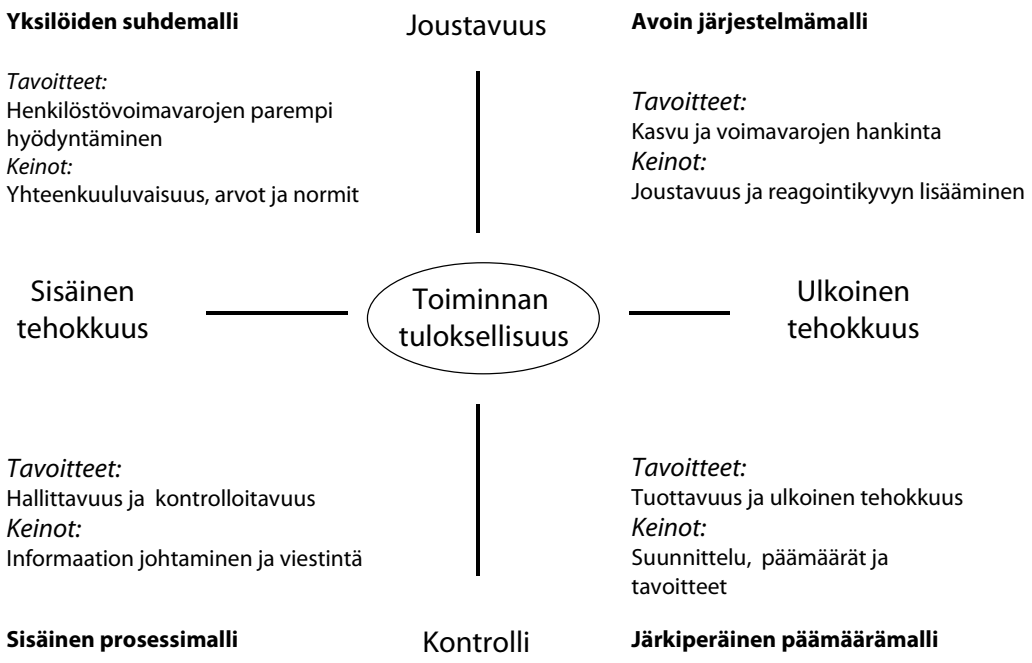
Quinn ja Rohrbaugh (1983) ovat korostaneet, että tehokkuus ei ole vain konsepti tai mittari vaan moniulotteinen rakenne. Tämän ymmärtäminen on oleellista, jotta voidaan kuvata, analysoida ja mitata riittävän tarkasti organisaation toimintaa ja suorituksia (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Scott, 1992).

Quinn ja Rohrbaugh jäsentävät organisaation tehokkuutta kolmen keskeisen rakenteellisen ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet ovat sisäinen ja ulkoinen, pysyvyys ja joustavuus sekä tavoitteet ja keinot. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmotta organisaatioiden eri tilanteet ja sopivimmat toimintamekanismit[59]. Näitä ulottuvuuksia kuvataan kuviossa 2.1.

Sisäinen ulottuvuus tarkoittaa ihmisten hyvinvointia ja kehittämistä. Organisaatio ymmärretään tällöin sosiaalis-teknisenä järjestelmänä, jossa sen toimijoilla on omia tuntemuksia, keskinäisiä ystävyyssuhteita ja riitoja sekä vaatimuksia huolenpidosta, huomiosta, informaatiosta ja työpaikan pysyvyydestä. Ulkoinen ulottuvuus tarkoittaa koko organisaation menestymistä ja kehittymistä. Ulkoisen tehokkuuden näkökulmasta organisaatiota tarkastellaan loogisesti rakennettuna järjestelmänä, jossa keskeisellä sijalla ovat päämäärät ja tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi.

Pysyvyys-joustavuus akseli kuvaa organisaation rakennetta ja toimintaa, jossa toisena ääripäänä on pysyvyys eli määräykset, byrokraattisuus, jäykkyys ja kontrolli. Akselin toisena ääripäänä on joustavuus eli innovatiivisuus, uuden etsiminen ja muutoskykyisyys. Päämääriin ja tavoitteisiin liittyvät puolestaan organisaation tulokset, suoritukset ja tuottavuus. Keinoihin kuuluvat suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen (Quinn & Rohrbaugh, 1983, s. 369–370).

Kuvio 2.1. Organisatorisen tehokkuuden kriteerit



Lähde: Quinn ja Rohrbaugh (1983).

Quinn ja Rohrbaugh syventävät tehokkuusmalliaan vielä neljän alamallin avulla, joilla kullakin on omat tehokkuustekijänsä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä joustavuuden ja kontrollin tasapainottamisessa. Alamallien avulla voidaan ymmärtää paremmin eri ulottuvuuksien tehokkuusnäkökulmat sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat tavoitteet, keinot ja mittarit. Nämä alamallit ovat avoin järjestelmämalli (open system model), järkiperäinen päämäärämalli (rational goal model), sisäinen prosessimalli (internal process model) ja yksilöiden suhdemalli (human relations model).

Avoimen järjestelmämallin ytimen muodostavat organisaation sopeutumistoiminnot. Siinä korostuvat ihmisten spontaani käyttäytyminen, joustavuus ja erilaisuus. Järkiperäisen päämäärämallin ytimenä ovat päämäärien ja tavoitteiden saavuttamistoiminnot. Siinä korostuvat määrämuotoiset, ennalta suunnitellut ja päätetyt käyttäytymissäännöt. Sisäinen prosessimalli painottaa sisäisistä yhdenmukaisuutta ja koordinointia. Yksilöiden suhdemalli tuo esiin ihmisten välisten toimintamallien ja jännitteiden hallintaa (ks. lisää Quinn & Rohrbaugh, 1983, s. 374).

Quinnin ja Rohrbaughin mallille läheinen organisatorisen tehokkuuden jäsennys on Scottin tehokkuusmalli (Scott, 1987; 1992). Scottin tavoitteena oli yksinkertaistaa aiempia, liian monimutkaisina pitämiään tehokkuuden malleja. Scott jakaa tehokkuuden kolmeen perusmalliin. Nämä mallit ovat ratio-

naalinen järjestelmämalli (the rational system model), luonnollinen järjestelmämalli (the natural system model) ja avoin järjestelmämalli (the open system model).

Rationaalinen järjestelmämalli on luonteeltaan mekaaninen ja välineellinen malli, jossa tehokkuus ymmärretään toisaalta tuottavuutena (productivity eli tuotettujen kappaleiden määrä tiettynä aikana) ja toisaalta sisäisenä tehokkuutena (efficiency eli tuotettujen kappaleiden määrä käytettyjä panoksia kohden). Luonnollisessa mallissa ei tarkastella pelkästään tuotantoa, vaan myöskin tuotannon toteuttamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä ominaisuuksia ja toimintoja, kuten moraalia, yhtenäisyyttä ja organisaation koossapysymistä. Avoimessa mallissa tarkastellaan itse järjestelmän arviointiin ja ylläpitämiseen tarvittavia toimia, kuten järjestelmän sopeutumis- ja voimavarojenhankkimistoimia.

Tämän tutkimuksen kannalta tehokkuus jäsentyy yksinkertaisesti ilmaistuna sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen, joiden avulla voidaan ymmärrettävällä tavalla tarkastella ohjausjärjestelmältä vaadittavia ominaisuuksia (vrt. Pfeffer & Salancik, 1978). Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaatio täyttää ulkoisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien organisaation toiminnalle asettamia vaatimuksia. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan organisaation sisäistä suoritustasoa eli kuinka tehokasta toiminta on panos-tuotosnäkökulmasta. Kysymys ei tällöin ole siitä, mitä yritys tuottaa, vaan siitä, kuinka tehokkaasti tavoitteeksi asetettu toiminta saadaan aikaiseksi (Pfeffer & Salancik, 1978).

Ulkoinen tehokkuus heijastuu organisaation toiminnoissa ja tuloksissa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, markkinoille sopeutumisen ja innovatiivisuuden saavuttamisessa. Ulkoinen tehokkuus liittyy näin kiinteästi sopeutumiseen ja innovatiivisuuteen. Sopeutuminen edellyttää oppimista, joka tarkoittaa kykyä nähdä vanhat asiat eri tavalla ja toimia uudella tavalla. Se edellyttää myös halua ja kykyä kuunnella. Toimiminen ei aina riitä, vaan sopeutuminen heijastuu ihmisten tavassa ajatella, puhua, oppia, opettaa, mallintaa ja argumentoida (Sherman & Schultz, 1998). Tämä edellyttää kykyä ja valmiutta jatkuvasti kyseenalaistaa nykyisiä vallitsevia ajatuksia (Lainema, 1996a). Nykyinen turbulenttinen ja avoimuutta vaativa toimintaympäristö pakottaa yrityksiä muuttamaan totuttuja toimintatapojaan. Keskeistä menestyksessä ja yrityksen koko olemassaolossa on nopea sopeutuminen ja innovatiivinen toiminta. Sopeutuminen ja innovaatiot toteutuvat juuri toimintamallien ja käyttäytymisen kautta.

Sisäisen tehokkuuden saavuttamisessa keskeisiä välineitä ovat toimintamallien ja prosessien määrittely ja niiden jatkuva parantaminen. Kysymys on toisaalta tuotannon tai toiminnan määrästä suhteessa käytettyihin panostuksiin ja toisaalta saavutetusta laadusta tavoitteeksi asetettuun laatutasoon nähden. Sisäisen tehokkuuden analysoinnissa ja mittaamisessa ovat organisaatioiden käytössä usein toimialan suoritusstandardit, normit ja poikkeamaanalyysit[60]. Sisäisen tehokkuuden problematiikka on luonnollisesti erilainen teollista toimintaa (esim. prosessiteollisuutta) harjoittavalle yritykselle kuin yritykselle, joka toimii merkittävässä määrin palvelualalla (esim. kauppa). Käytettävissä olevat tavoitteet ja keinot voivat vaihdella tällöin merkittävästi.

Tavoitteena on usein ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden samanaikainen saavuttaminen, mitä Williamson (1991a, s. 277) pitää organisaatioiden ydinongelmana[61]. Tehokkuuden saavuttamisessa yrityksillä ja ihmisillä on mukautumis- ja oppimisongelma, eli kuinka nopeasti ja kustannustehokkaasti pystytään sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuvaan ajan ja paikan muutoksiin (Barnard, 1938; Hayek, 1945; Williamson, 1991a, s. 277–278). Vaihtoehtoina ovat autonominen ja hierarkkinen sopeutuminen. Autonominen sopeutuminen tarkoittaa uusklassisen talousteorian ideaalia, eli kuluttajat ja yritykset reagoivat itsenäisesti hintojen muutoksiin maksimoidessaan hyötyä ja voittoa (vrt. Lukes, 1973, s. 52). Tästä tehokkuudesta Mariotti ja Cairnaca (1986, s. 354) käyttävät käsitettä dynaaminen tehokkuus (dynamic efficiency): ”The ability to carry out selforganizing processes to modify their own structure and to affect and change their environment, rather than passively responding to external stimuli”.

Joissakin muutoksissa tarvitaan organisaatioiden sisäistä eli hierarkkisen koordinoinnin tuomaa sopeutumista. Tämä tarkoittaa sopeutumista organisaatiotasolla, eli organisaatiot ja niiden toimintamallit muuttuvat tietoisesti ja harkitulla tavalla (Williamson, 1991a). Organisatorisessa sopeutumismallissa kannustimien ja sanktioiden käyttö on tärkeässä roolissa. Näitä ovat toimintojen mittaaminen, uramahdollisuudet, eteneminen uralla, rangaistukset ja hallinnolliset kontrollit (Williamson, 1991a).

Tehokkuuden saavuttamisessa korostuu ohjausjärjestelmän toimivuus ja tasapaino. (1) Kuinka hyvin ne edistävät ulkoista ja sisäistä tehokkuutta? (2) Missä määrin eri ohjausjärjestelmissä esiintyy keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä itsenäisyyden ja joustavuuden mekanismeja? (3) Millainen tasapaino vallitsee eri toiminnallisten vaatimusten ja toimintamekanismien välillä? Näitä kysymyksiä tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa (2.3.).

2.3. OHJAUSJÄRJESTELMIEN TOIMIVUUS

Jokaisella ohjausjärjestelmillä on niille ominaiset ohjausmekanisminsa (Williamson, 1991a, s. 269) sekä vahvuutensa ja heikkoutensa (vrt. Masten, 1988). Keskeinen kysymys tämän tutkimuksen kannalta on, mitkä järjestelmät ja mekanismit ovat käyttökelpoisia hybridijärjestelmän johtamisessa eri olosuhteissa (ulkoiset ja sisäiset olosuhteet) ja johtamistilanteissa.

Tässä luvussa arvioidaan eri ohjausjärjestelmien ominaisuuksia, mekanismeja ja käyttökelpoisuutta organisaatioiden sisäiseen ja organisaatioiden väliseen sekä ulkoiseen ohjaukseen. Analyysiä ei tehdä kustannusten tai kompetenssien näkökulmasta, vaan tutkitaan miten ohjausjärjestelmät poikkeavat toisistaan ohjausjärjestelmän tasapainon eli kontrollin, koordinaation ja joustavuuden sekä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden näkökulmista.

Williamson on vertaillut seikkaperäisesti eri ohjausjärjestelmien ominaisuuksia toisiinsa. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto Williamsonin analyysistä (1991a, s. 281).

Taulukko 2.2. Ohjausjärjestelmien ominaisuuksia

Distinguishing Attributes of Market, Hybrid, and Hierarchy Governance Structures*

	Governance structure		
Attributes	Market	Hybrid	Hierarchy
Instruments			
Incentive intensity	++	+	0
Administrative controls	0	+	++
Performance attributes			
Adaptation (A = autonomy)	++	+	0
Adaptation (C = coordination)	0	+	++
Contract law	++	+	0

* ++ = strong; + = semi-strong; 0 = weak

Lähde: Williamson (1991a, s. 281).

Williamsonin mukaan ohjausjärjestelmien keskeisiä ohjausmekanismeja ovat kannustimet ja sanktiot sekä hallinnolliset kontrollit. Tällaisia ohjausmekanismeja ovat toimintojen mittaaminen, uramahdollisuudet, eteneminen uralla, ja rangaistukset ja hallinnolliset kontrollit. Ylimmän johdon ohjausta ja voimavarojen strategista allokointia ja kohdistamista varten organisaatioissa on käytössä sisäinen laskenta, jota voidaan käyttää monin tavoin kuten siirtohinnoittelussa, sisäisenä korkona, kiinteiden kustannusten kohdistuksissa ja inventointien ohjaamisessa.

Ohjausjärjestelmän suorituskyky on Williamsonin tarkastelussa myös keskeisellä sijalla. Hän jakaa sopeutumisen kahteen eri ulottuvuuteen: autonomiseen ja koordinoituun sopeutumiseen. A-tason eli autonominen sopeutuminen tarkoittaa uusklassisen talousteorian ideaalia, eli kuluttajat ja yritykset reagoivat itsenäisesti hintojen muutoksiin maksimoidessaan hyötyä ja voittoa[62]. Hinta koordinoi ja sopeuttaa osapuolten toimintaa spontaanisti markkinoilla. Kysynnän ja tarjonnan muutokset heijastuvat hintoihin, joihin osapuolet puolestaan reagoivat omien tavoitteidensa, tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaisesti. Kuluttajien ja tuottajien autonomista käyttäytymistä markkinoilla ohjaavat hyötyjen ja voittojen maksimointi. Tämä tarkoittaa sopeutumista markkinoille oloissa, joissa osapuolten nettotulot muuttuvat, jolloin tämä voimakas kannustin kannustaa osapuolia alentamaan kustannuksia, allokoimaan voimavarojaan ja mukautumaan muutoinkin tehokkaasti.

Joissakin muutoksissa tarvitaan C-tason eri organisaatioiden sisäistä eli koordinoinnin tuomaa sopeutumista. Tämä tarkoittaa sopeutumista organisaatiotasolla, eli organisaatiot ja niiden toimintamallit muuttuvat tietoisesti ja harkitulla tavalla. Sopeutumisen taustalla on kustannustehokkuuden eli sisäisen tehokkuuden parantamisen tai ulkoisen tehokkuuden eli asiakaslähtöisyyden parantaminen. Tästä tehokkuudesta Mariotti ja Cairnaca (1986, s. 354) käyttävät käsitettä dynaaminen tehokkuus (dynamic efficiency): ”The ability to carry out selforganizing processes to modify their own structure and to affect and change their environment, rather than passively responding to external stimuli”.

Oikeudelliselta ja sopimuspohjaiselta kannalta katsottuna ohjausjärjestelmissä on käytössä sekä ns. kovia että pehmeitä sopimuksia. Kovissa sopimuksissa osapuolet pysyvät suhteellisen autonomisina ja puolustavat yleensä voimakkaasti omia etujaan, jolloin sopimuksista tehdään kattavia ja monimutkaisia. Pehmeissä sopimuksissa ja sopimussuhteissa osapuolten intressit ovat suhteellisen yhteneviä, jolloin sopimukset ovat vähemmän muodollisia. Jotta pehmeät sopimukset olisivat toimivia, niissä tarvitaan enemmän epämuodollisia ohjausmekanismeja kuin kovissa sopimussuhteissa. Niissä luotetaan enemmän sopimuksen henkeen kuin kirjaimeen sekä sosiaaliseen kontrolliin. Kovissa sopimussuhteissa tukeudutaan enemmän koviin oikeudellisiin ja taloudellisiin sanktioihin (Williamson, 1993, s. 360–361).

Taulukon 2.2. perusteella voidaan todeta, että markkinajärjestelmää määrittävät vahvasti kannustimet, autonominen sopeutuminen ja oikeudellis-sopimusperusteisuus. Markkinalla on kuitenkin heikot hallinnolliset ja organisatoriset koordinaatiomekanismit. Hybridillä on kohtuulliset kannustin-, hal-

linto- ja sopeutumisominaisuudet (sekä markkinasopeutuminen että organisatorinen sopeutuminen) sekä kohtuulliset oikeudellis-sopimukselliset mekanismit. Hierarkialla on puolestaan vahvat hallinnolliset ohjausmekanismit ja organisatoriset sopeutumismekanismit mutta heikot kannustin- ja autonomisen sopeutumisen mekanismit sekä heikko sopimuksellinen ohjauskyky.

Håkansson ja Johanson (1993) ovat puolestaan esittäneet, että jos erityisiä ominaisuuksia ja riippuvuuksia ei ole, markkinamekanismi on paras. Jos toimintaympäristössä ei tapahdu paljon muutoksia, normipohjainen ammattiryhmän sisäinen ohjausjärjestelmä on todennäköisesti kilpailukykyisin. Hierarkkinen ohjausjärjestelmä on heidän mukaansa tehokkain, mikäli erityiset suhteet ilmenevät vakaassa toimintaympäristössä.

Toisen, kattavan yhteenvedon eri ohjausjärjestelmien ominaisuuksista ja keskinäisistä eroista on laatinut Powell (1990) (taulukko 2.3.).

Taulukko 2.3. Taloudellisten organisaatioiden ohjausjärjestelmien vertailua

		Forms	
Key features	**Market**	**Hierarchy**	**Network**
Normative Basis	Contract – Property rights	Employment relationship	Complementary strengths
Means of Communication	Prices	Routines	Relational
Methods of Conflict Resolution	Haggling – resort to courts for enforcement	Administrative fiat - Supervision	Norm of reciprocity – Reputational concerns
Degree of Flexibility	High	Low	Medium
Amount of Commitment Among the Parties	Low	Medium to High	Medium to High
Tone or Climate	Precision and/or Suspicion	Formal, bureaucratic	Open-ended, mutual benefits
Actor Preferences or Choices	Independent	Dependent	Interdependent
Mixing of Forms	Repeat transactions (Geertz, 1978)	Informal organization (Dalton, 1957)	Status Hierarchies
	Contracts as hierarchical documents (Stinchcombe, 1985)	Market-like features: profit centers, transfer pricing (Eccles, 1985)	Multiple Partners Formal rules

Lähde: Powell (1990, s. 300).

Taulukosta voidaan päätellä, että Powellin ajattelussa markkinamekanismi on hyvin analoginen vapaan kilpailun paradigmalle, jossa hintamekanismi, kilpailu ja sopimukset muodostavat keskeiset ohjausmekanismit. Hierarkiassa keskeisiä mekanismeja ovat Powellin mukaan johdon voima, määräysvalta ja kontrolli, kun taas verkostomekanismi toimii luottamuksen, normien ja yhteistoiminnan varassa.

2.3.1. MARKKINAT

Ouchin (1980) mukaan markkinat ovat tehokas tapa, kun päämäärien erilaisuus tai yhteensopimattomuus on suuri ja epäselvyys suoritustavoitteista on pieni. Tällöin hintainformaatio koordinoi toimintoja sinällään jo riittävästi. Markkina on hyvin käyttökelpoinen myös silloin, kun osapuolilla ei ole tarvetta yhteisiin päämääriin. Powellin (1990) mukaan markkinan avulla voidaan saavuttaa suuri joustavuus, mutta joustavuuden saavuttamisen kääntöpuolena on vaikeuksia yhteistyön ja sitoutumisen saavuttamisessa.

Markkinajärjestelmä soveltuu hyvin toistuvien vaihdantojen ohjaamiseen tyypillisesti tarkkojen sopimusten avulla tilanteessa, jossa osapuolet eivät ole tehneet suuria suhteen vaatimia investointeja (Joskow, 1987; Williamson, 1981). Markkinajärjestelmää käyttämällä yrityksen on mahdollista hyödyntää esimerkiksi ostamisessa paremmin suuruuden ekonomian hyötyjä, joita se saa olemalla mukana ostamassa tai myymässä yhtenä muiden mukana, kuin vain yksin toimimalla. Näin on erityisesti silloin, kun yrityksen tarpeet ovat suhteellisen pienet markkinoiden kokoon nähden. Markkinoilla toimiminen vähentää yrityksen suhteellista riskiä, koska kysyntä ja tarjonta tapahtuvat suuremmassa mittakaavassa kuin yrityksessä (Williamson, 1981; 1985; 1996).

Markkinan haittapuolena ovat vaikeudet toiminnan ja tulosten mittaamisessa (Heide, 1994) ja haasteena markkinoiden hallinnan parantaminen (Williamson, 1996). Markkinalla on kaikkiaan huonot hallinnolliset ja organisatoriset koordinaatiomekanismit (Williamson, 1991a), jotka eivät usein riitä yksilöiden ohjaamiseen kohti yhteisiä päämääriä. Toisin sanoen: kun suoritusten epäselvyys tai moniselitteisyys ja yhdenmukaisten päämäärien merkitys kasvavat, markkinan toiminta- ja ohjauskyky heikkenee.

2.3.2. HIERARKIA

Hierarkia ohjausjärjestelmänä on parhaimmillaan olosuhteissa, joissa monimutkaisia ja satunnaisia sopimuksia ei voida tehdä, ja jatkuva kaupankäynti ”spot-markkinoilla” on hankalaa. Hierarkia on otollinen ohjausjärjestelmä hyvän organisatorisen sopeutumisen ja rajoitetun rationaalisuuden hallinnan sekä vaiheittaisen päätöksenteon vuoksi (Williamson, 1991a; 1991b).

Hierarkia on sopiva myös siksi, että hierarkiassa osapuolten odotukset tulevaisuudesta ovat usein yhteneväisiä, mikä vähentää epävarmuutta. Samoin ”piilossa” olevan informaation esiintulon vaikutukset osapuolten operatiiviseen ja strategiseen käyttäytymiseen voidaan hallita. Hierarkian avulla voidaan saavuttaa myös parempi kaupanteon ilmapiiri, koska sisäinen tärkeä

informaatio voidaan arvioida, ja sitä voidaan käyttää hyväksi nopeammin. Organisaation sisällä sisäisten kiistojen ratkaisut voidaan hoitaa epävirallisen organisaation avulla, mikä tuo hierarkiaan myös hybridin piirteitä (Williamson, 1975, s. 30–40).

Hierarkiassa voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia hierarkkisia kontrollikeinoja toimintojen ja työntekijöiden johtamisessa. Näitä keinoja ovat mm. sisäisen nousun ja uraluonnin mahdollisuus, erilaiset kannustavat palkka- ja palkkiomallit sekä tehokkaat valvonta- ja arviointimahdollisuudet (Dutta et al., 1995). Hierarkiaan liittyvät kannustinmekanismit kannustavat tehokkaasti yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn (Barnard, 1938; Scott, 1987; Williamson, 1991a).

Hierarkian etuna on myös se, että hierarkiassa voidaan vähentää päätöksenteon sattumanvaraisuutta, koska päätösten valmistelu ja päätöksenteko tapahtuvat aina samojen periaatteiden ja sääntöjen mukaisesti. Hierarkian mukaiselle päätöksenteolle on myös tyypillistä, että määräysvallan ja osaamisen käytölle on luotu selvät toimintasäännöt, jotka puolestaan varmistavat ja helpottavat päätösten toteuttamisessa. Hierarkian avulla voidaan myös johtaa ja koordinoida monimutkaisia ja vaikutuksiltaan suuria tehtäviä siten, että toimenpiteet etenevät johdonmukaisesti (Frances et al., 1998, s.11).

Hierarkioissa sisäinen tärkeä informaatio voidaan arvioida ja hyödyntää nopeammin. Tiedonkulku osapuolten välillä on yleisestä vaikeudestaan huolimatta helpompaa järjestää yrityksen sisällä kuin ulkopuolisten kumppaneiden kanssa mm. kieliedun vuoksi[63]. Hierarkian kieliedut ovat merkittäviä kahdella tavalla. Ensinnäkin, hierarkian osapuolet ovat halukkaampia tuomaan ilmi tietoa, minkä yhteinen kieli ja käsitystapa mahdollistavat. Toiseksi sisäinen osaaminen ja sen erot voidaan tuoda ilmi paremmin (Williamson, 1975, s. 36).

Keskitetyn hierarkkisen johtamisen ja keskitettyjen toimintojen avulla voidaan olettaa saavutettavan sisäistä tehokkuutta suuruuden ekonomian avulla. Keskitettyjen toimintojen voidaan olettaa olevan tehokkaita, mikäli toimintaympäristö pysyy suhteellisen vakaana ja organisaatio kykenee luomaan sopeutumista edistäviä kannustinjärjestelmiä.

Keskitettyjen hierarkkisten organisaatioiden pulmana kuitenkin on, että lisääntyvän hallinnollisen byrokratian ja jäykkyyden vuoksi organisaation sopeutumiskyky ja henkilöstön suoritusmotivaatio heikkenevät (vrt. Williamson, 1991a). Hierarkiajärjestelmän ongelmana on myös se, että hierarkioille on vaikea löytää markkinajärjestelmän vertaista, erittäin voimakasta palkitsemisjärjestelmää. Samoin sisäinen hinnoittelu tuottaa ongelmia[64]. Hie-

rarkian ongelmia ovat myös päätöksenteon ja autonomisen sopeutumisen hitaus, muutosvastarinta, huonohko kustannustietietoisuus, sääntöjen kahlitseva toiminta, byrokraattisuus, joustavuuden ja innovatiivisuuden puutteet sekä kyvyttömyys reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Frances et al., 1998; Powell, 1987).

Hierarkia on markkinoita tehokkaampi ohjausjärjestelmä epävarmassa toimintaympäristössä, jossa osapuolten toimintaa ohjaavat rajoitettu rationaalisuus, oman edun tavoittelu, ja jossa on käytössä vain vähäinen määrä suhteita (Williamson, 1975, s. 10). Hierarkiassa opportunismia ehkäisevät sisäiset kannustin- ja kontrollimekanismit ovat laaja-alaisempia ja kehittyneempiä kuin markkinajärjestelmässä (Williamson, 1975, s. 10). Hierarkiassa osapuolet voivat markkinoita paremmin käsitellä epävarmuutta ja oppia toisiltaan ilman, että oman edun tavoittelu sotkee liiaksi toimintaa kuten markkinoilla tapahtuisi (Williamson, 1975, s. 25). Hierarkiassa työntekijöiden sopeutumista sääntöihin ja määräysvaltaan helpottaa se, että palkka on usein riippumaton henkilön toiminnasta lyhyellä tähtäyksellä. Hierarkiassa epätoivottavia toimintatapoja voidaan valvoa tehokkaasti sisäisen kontrollin avulla (Williamson, 1991a, s. 275).

Hierarkian etuna verkostoon tai hybridiin verrattuna on se, että sisäiset sopimukset voivat olla vähemmän muodollisia. Merkittävänä etuna voi pitää myös sitä, että sopeutuminen merkittäviin häiriöihin aiheuttaa yrityksille vähemmän kustannuksia, koska ehdotukset tai esitykset toiminnan sopeuttamiseen vaativat vähemmän dokumentteja. Sisäisten erimielisyyksien ratkominen sopimalla tai epävirallisen organisaation avulla (eikä välimiesmenettelyn avulla) säästää resursseja ja nopeuttaa voimakkaasti sopeutumista ajallisesti (Frances et al., 1998).

2.3.3. VERKOSTO

Verkostojärjestelmässä liiketoiminta ja vaihdannat tapahtuvat molemminpuolisessa yhteisymmärryksessä pitkän aikavälin etujen maksimoinnin puitteissa eikä osapuolten neuvotteluvoimien pohjalta. Vaihdannat verkostossa aikaansaavat ja edellyttävät keskinäistä riippuvuutta, joka on seurausta keskinäisestä (ja molemminpuolisesta) sopeutumisesta, yhteisistä intresseistä ja orientaatiosta. Joustavuus, sopeutuminen ja yhteiset intressit ilmenevät osapuolten välillä yhteisenä kielenä, löyhinä sopimuksina, ohjaavina sääntöinä sekä liiketoimintaprosessien, tuotteiden ja rutiinien standardointina (Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990).

Verkoston kontrolli- ja koordinaatiomekanismit vahvistavat osapuolten kykyä siirtää ja oppia uutta tietoa ja uusia toimintatapoja, joita ei saavuteta markkinoilla (Larson, 1992). Verkoston sopeutumista edistäviä tekijöitä ovat yhteiset liiketoiminta-arvot ja toimintaperiaatteet organisatoristen ongelmien ratkaisemisessa. Yhdensuuntaisia intressejä ilmentävät myös yhteinen tietopohja ja kommunikointitavat. Kaikki nämä ovat niitä tekijöitä ja prosesseja, joiden avulla organisaatio voi säilyttää joustavuutensa markkinoilla kyeten samaan aikaan kykenee tehostamaan toimintaansa (Powell, 1990).

Verkostojen muutosherkkyyden ja kyvyn luoda innovaatioita uskotaan olevan juuri peräisin tästä verkostojen sosiaalisesta monikerroksisuudesta. Tämä pätee erityisesti monimutkaiseen korkean teknologian tietoon, joka on usein tyypiltään hiljaista eli ”tacit”-tietoa ja vaikeasti kopioitavissa. Toisaalta verkostoon sisältyy myös positiivista joustoa, jolloin yritysten välillä voidaan paremmin hyödyntää toisten yritysten kapasiteettireserviä oman kapeikon paikkaamiseen (Grabher, 1993b, s. 10–11).

Verkostot toimivat parhaiten ohjausjärjestelmänä pitkäkestoisissa suhteissa ja voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä erityislaatuisten yhteenkuuluvien toimintojen kanssa (vrt. Jones et al., 1997). Jonesin, Hesterlyn ja Borgattin mukaan verkosto ohjausjärjestelmänä on parhaimmillaan ensinnäkin silloin, kun kysyntä on epävarmaa, tai sen määrää ei voida luotettavasti ennakoida. Kysynnän ennakoimattomuus voi liittyä joko ympäristön epävarmuuteen tai nopeaan tiedon tai teknologian muutoksiin. Toiseksi verkosto-ohjausjärjestelmä sopii silloin, kun liiketoiminta perustuu voimakkaasti ihmisten osaamiseen ja tiiviiseen kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa. Kolmanneksi verkosto on parhaimmillaan tavoitteiden ja tehtävien olleessa monimutkaisia, jolloin toiminnan koordinoinnin täytyy tapahtua itseohjautuvasti esimerkiksi tietyn hankkeen toteutuksen kanssa. Neljänneksi verkosto toimii parhaiten olosuhteissa, joissa asiantuntijoiden keskinäisellä kanssakäymisellä ja sisäisillä verkostoilla on merkittävä rooli.

Powell (1987; 1990) lisää, että verkosto ohjausjärjestelmänä on parhaimmillaan vaativissa, keskinäistä tietojen vaihtoa ja molemminpuolista luottamusta vaativissa prosesseissa ja suhteissa, joissa vaaditaan tietointensiivisiä, monimutkaisia ja vaikeasti dokumentoitavia kykyjä. Hän toteaa myös, että verkosto on hyvä ohjausjärjestelmä nopeasti muuttuvilla markkinoilla, jolloin tehokas tietojenvaihto, nopeat tuotemuutokset ja muutoinkin nopea reagointi markkinoiden muutoksiin on välttämätöntä.

Voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla, jossa epävarmuus tulevaisuudesta on suuri, verkostojärjestelmän yhden sovelluksen eli heimo-

ohjausjärjestelmän oletetaan olevan tehokkain (Ouchi, 1980; Williamson, 1993, s. 366). Heimopohjainen ohjausjärjestelmä vaatii intensiivistä ihmisten ohjaamista, ihmisten välistä yhteenkuuluvuutta eli sosialisaatiota sekä ihmisten pitkäaikaista sitoutumista ja lojaalisuutta, jotta se pystyisi toimimaan tehokkaana kontrollivälineenä. Heimoissa määräysvalta liittyy yhteisiin arvoihin ja uskomuksiin yhteistoiminnan tehostamisesta (Ouchi, 1979; 1980). Heimojärjestelmä ei takaa koordinoinnin ja kontrollin onnistumista, jos tarkkaa selvyyttä tavoiteltavista suorituksista ei ole (Barney & Hesterly, 1997, s. 122).

Verkostoon liittyy kuitenkin myös ongelmia. Yksi ongelma on kyvyttömyys nähdä tarpeellisia muutoksia sekä kyseenalaistaa omia toimintatapoja. Ongelmat voivat juontuvat yksimielisen ja yhteneväisen kulttuurin, ”maailmankatsomuksen” ja omaksuttujen johtavien periaatteiden kahlehtivasta vaikutuksesta. Toiseksi organisaation ja sen johtamisen sopusointuisuus sekä läpinäkyvyys voivat alentaa vaihdantakustannuksia mutta samalla vähentää sosiaalista monikerroksisuutta ja siten joustavuus- ja innovatiivisuustaipumuksia tai niiden edellytyksiä. Verkoston puutteena pidetään lisäksi selvän johtosuhteen ja työnjaon puuttumista sekä tiedonkulun ongelmia (ks. esim. Ali-Yrkkö, 2001).

Verkoston dynaamisuuden hallinta edellyttää, että verkostossa tunnistetaan sosioekonomiset muutosvoimat, jotka tuhoavat herkästi särkyvän tasapainon vastavuoroisuuden ja vallan välillä sekä keskinäisen riippuvuuden ja löysän kytkeytymisen välillä. Esimerkiksi liian kiinteät ”hyvä veli” -suhteet voivat tuhota aikaa myöten verkoston kilpailukyvyn. Verkostossa tulee näiden haitallisten vaikutusten ja ilmiöiden estämiseksi olla tehokkaat ja verkostoon sopivat menettelytavat, joiden avulla kaikki jäsenet tai osapuolet voivat saada mielipiteensä esille osallistumatta kaiken aikaa fyysisesti kaikkiin toimintoihin. Tämä varmistaa sen, että kaikki voivat kokea omakseen käytössä olevan ohjausjärjestelmän ja sen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000a, s. 78).

2.3.4. HYBRIDIT

Vaihdantakustannusteoriaan pohjautuvan käsityksen mukaan yritysten välisten vaihdantakustannusten kasvaessa suuriksi vaihdanta siirtyy markkinoilta yrityksen sisälle eli ohjausjärjestelmä muuttuu markkinoista hierarkiaksi. Keskeisinä ohjausjärjestelmän valintaa ohjaavina mekanismeina toimivat siten hinnat ja kustannukset. Hybriditutkimusten lähtökohtaolettamuksissa on asetettu kyseenalaiseksi tämä vaihdantakustannusteorian mukainen

vaihdantasuhteen kustannusperusteinen näkemys, ja tilalle on esitetty tieto-taito- ja osaamisperusteisia hyöty- ja tuottonäkökulmia. Uuden olettamuksen mukaan ei ole olemassa vain rationaalisia tai taloudellisia toimijoita (economic man), vaan myös hallinnollisia (administrative man) ja sosiaalisia toimijoita (social man), jotka edellyttävät erilaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja (Grandori, 2000).

Uusi olettamus tarkoittaa ohjausjärjestelmän näkökulmasta sitä, että kun hinnalla ja markkinoiden kannustinmekanismeilla, oikeudellisilla sopimuksilla ja hallinnollisilla valvonta- ja seurantamekanismeilla on merkittävä rooli yhdessä, siirrytään markkinoista ja hierarkioista hybridimalliin (Bradach & Eccles, 1989; 1987; Powell, 1990)[65].

Powell (1987, s. 77–81) esittää muutamia keskeisiä perusteita hybridien olemassaololle ja niiden toimivuudelle. Hybridiorganisaatioiden etuja ovat hänen mukaansa hyvä sopeutumiskyky muuttuvilla markkinoilla sekä maine ja vastavuoroisuus vahvoina ohjausmekanismeina. Hybridien avulla on mahdollista välttää suurten organisaatioiden haittoja, hyödyntää pienten yritysten myönteisiä kannustin- ja innovatiivisuusominaisuuksia sekä eri ihmisillä olevaa osaamista ja tietoja (vrt. Fruin, 1992).

Hybridijärjestelmän avulla on mahdollista yhdistää samanaikaisesti erilaisuuden, innovatiivisuuden ja joustavuuden sekä yhdenmukaisuuden ja keskitetyn kontrollin vaatimukset. Keskeisessä roolissa tässä toimivat prosessit ja prosessien ohjaaminen (Bradach, 1997). Eri ohjausmekanismien yhdistelmällä on toisin sanoen suotuisia vaikutuksia ohjausmekanismien portfolioon (Bradach & Eccles, 1989). Hennart (1993) esittää tästä esimerkkinä, kuinka yhdistämällä markkinahinta hierarkkisten ohjausmekanismien kanssa voidaan alentaa organisaation toimintakustannuksia ja parantaa tehokkuutta. Grandori (1996) osoittaa, kuinka hybridijärjestelmä on parahimmillaan silloin, kun vaaditaan monimutkaisten tilanteiden hallintaa epävarmoissa olosuhteissa.

Hybrideillä on myös omat rajoitteensa. Powellin (1987, s. 82–83) mukaan hybridien johtaminen on vaativa tehtävä. Hybridejä ei voi käynnistää kuin mitä tahansa yritystä, vaan hybridijärjestelmä vaatii toimiakseen mittavia voimavaroja, toimijoiden vahvaa sitoutumista sekä uskoa yhteistoimintaan. Näiden saavuttaminen voi olla vaikeata tilanteessa, jossa odotetaan vain ja ainoastaan nopeita taloudellisia voittoja. Hybridin jäseneksi voi olla myös vaikeata päästä, ja hybridin sisällä kilpailun puute voi johtaa toiminnalliseen jäykkyyteen ja tehottomuuteen.

Hybridin ongelmaksi voi muodostua tilanne, jossa joku sen toimijoista saavuttaa ylivertaisen ja hallitsevan aseman. Tällaisessa tilanteessa vahvin jä-

sen voi yrittää hankkia itselleen todellista suoritustaan oleellisesti suuremman osuuden koko hybridin arvonmuodostuksesta. Tällainen mahdollisuus aiheuttaa varautumista. Varautuminen pakottaa toimijat solmimaan sopimuksia, jotka puolestaan voivat aiheuttaa epäluottamusta, ylimääräisiä toimintakustannuksia ja heikentää samalla koko hybridin toimintaa.

Hybridissä on myös mahdollista, että jokin osapuoli pyrkii hyötymään yhteistyöstä muiden kustannuksella, jolloin suhteesta ei muodostu tasa-arvoista ja -puolista. Vaarana on myös, että hybridin purkautuessa tai muutoin päättyessä joku kopioi jonkun toisen merkittävää osaamista tai tietoja, jolloin hybridiä voidaan käyttää alusta lähtien tarkoituksellisesti väärin (Powell, 1987).

2.4. OHJAUSJÄRJESTELMÄN VALINTA

Ohjausjärjestelmien ominaisuuksien tunteminen on tärkeätä kyettäessä valitsemaan eri järjestelmien välillä. Ydinkysymyksiä ohjausjärjestelmien valinnassa ovat tämän tutkimuksen kannalta se, kuinka hyvin ohjausjärjestelmä toimii sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden saavuttamisessa. Lisäksi tärkeätä on tietää kuinka hyvin järjestelmän avulla voidaan saavuttaa tasapaino keskitetyn ohjauksen ja hajautetun vastuun välillä.

Ohjausjärjestelmän valinnalla on havaittu olevan selvä vaikutus yrityksen tehokkuustavoitteiden saavuttamiseen ja menestykseen (Powell, 1990). Sopiva organisaatiomuoto, kannustinjärjestelmät, kontrollit sekä toimivat sopimukselliset ratkaisut vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn ja sopeutumiseen markkinoilla (Quinn & Rohrbaugh, 1983, s. 370; Williamson, 1991b, s. 78). Yrityksen markkinatilanteet, sisäinen elinkaari ja kehitysvaihe muuttuvat kuitenkin kaiken aikaa, jolloin käytössä olevaa ohjausjärjestelmää tulee myös arvioida uudelleen (Williamson, 1975, s. 10). Tämän myötä nousevat esille ohjausjärjestelmän tarkoitus, toiminnalliset ja juridiset rajat, arvon luonti ja rooli arvoketjussa sekä muutoskykykyisyys ja pysyvyysvaatimukset (Borys & Jemison, 1989; ks. myös Mariotti & Cainarca, 1986).

Ohjausjärjestelmän valintaan vaikuttavat mainittujen tekijöiden lisäksi ohjausjärjestelmän käyttöön liittyvät tekijät, ohjausjärjestelmän rakentamis- ja käyttökustannukset sekä järjestelmän epäsopivuudesta toimintaympäristöönsä aiheutuvat kustannukset tai menetykset (Heide, 1994; Mahoney, 1992). Myös ohjausjärjestelmän yksittäisillä tavoitteilla on oma merkityksensä ohjausjärjestelmän ja -mekanismien valinnassa. Esimerkiksi tuhlauksen eliminointi (Williamson, 1991a, s. 276) tai henkilökohtaisen osaamisen, kielen

ja osapuolten vastavuoroisen kommunikoinnin kasvattaminen edellyttävät tiettyjä ohjausmekanismeja (Williamson, 1985, s. 11–12).

Ohjausjärjestelmän valinta ja valintaan vaikuttavien tekijöiden tarkastelu on väistämättä sidoksissa käytössä oleviin taustateorioihin. Mielenkiintoista onkin tarkastella ohjausjärjestelmän valintaa yleisten tekijöiden lisäksi vielä lyhyesti tämän tutkimuksen taustalla olevien keskeisten teoreettisten lähtökohtien eli markkinointikanavatutkimuksen, agenttiteorian ja verkostoteorian näkökulmista. Lisäksi ongelmaa on syytä tarkastella myös vaihdantakustannusteorian pohjalta, koska juuri vaihdantakustannusteorialla on ollut hyvin vahva rooli ohjausjärjestelmätutkimuksessa (vrt. Rindfleisch & Heide, 1997).

Markkinointikanavatutkimuksen keskeinen ongelma ohjausjärjestelmänäkökulmasta liittyy vertikaalisen ja osin horisontaalisen integraation saavuttamiseen ja integraatioiden hallintaan (Frazier, 1999; Heide, 1994; Stern & Reve, 1980). Erityisen kiinnostavia tässä suhteessa ovat ne ohjausmekanismit, joiden avulla voidaan kontrolloida ja koordinoida eri osapuolten toimintaa ja samalla tehostaa koko markkinointikanavan toimintaa (McCammon, 1970). Frazier (1999) toteaa, että markkinointikanavan ohjaamisessa perinteisiä ja tunnettuja tekijöitä ovat olleet valta, toimijoiden arviointi, kommunikaatio, kontrollit, sopimukset ja voimavarojen allokointi. Myös työnjaolla, rooleilla ja integroitumisen asteella on vaikutuksensa järjestelmän valinnalle ja toiminnalle (vrt. Hyvönen, 1983; 1990; Mannermaa, 1989; Mattsson, 1969).

Agenttiteorian näkökulmasta ohjausjärjestelmän valinnassa keskeisellä sijalla ovat agenttiongelmien ratkaiseminen ja agenttiongelmista aiheutuvien kustannusten hallinta ja kustannusten jakautuminen päämiehen ja agentin välillä. Taustalla ovat tyypillisesti erilaiset organisointi- ja päätöksentekovaihtoehdot esimerkiksi itse omistetun ja franchising-mallien välillä (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976).

Verkostoteoreettisen näkemyksen mukaan ohjausjärjestelmän valintaan ja käyttökelpoisuuteen vaikuttavat toimintaympäristön ulkoiset ja organisaation sisäiset voimat sekä toimintaolosuhteet (Håkansson & Johanson, 1993). Toimintaolosuhteet määrittyvät sen mukaan, mihin sisäiset ja ulkoiset voimat perustuvat. Sisäiset voimatekijät perustuvat joko intresseihin tai normeihin ja ulkoiset voimatekijät erityisiin ja yleisiin suhteisiin. Näin määritellen saadaan selville eri tilanteet, joihin joko verkosto, hierarkia, markkinat tai niiden sekamuoto eli kulttuuri ja ammattikunta sopivat parhaiten ohjausjärjestelmäksi (Håkansson & Johanson, 1993, s. 45). Toimintaolosuhteita ei tulisi kuitenkaan nähdä vain ulkoisina tai sisäisinä rakenteina, vaan erityisesti säätävinä raken-

teina, missä verkoston toimijoiden odotukset ja kokemukset ovat tärkeitä (Håkansson & Johanson, 1993, s. 49).

Vaihdantakustannusteorian mukaan organisaatioiden välisten ohjausjärjestelmän valintaan vaikuttavat sekä organisaation omat tuotantokustannukset että organisaatioiden väliset vaihdantakustannukset (Williamson, 1981, s. 1547). Ohjausjärjestelmän valinta riippuu viime kädessä siitä, mitä vaihdantasuhteen ominaisuuksia ollaan ohjaamassa, missä olosuhteissa ja miksi (Williamson, 1975, s. 2). Vaihdantakustannusteorian mukaan (1) toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen on taloudellisen organisaation ydinongelma, (2) autonominen ja yhteistyö sekä koordinointipainotteinen sopeutuminen ovat yhtä tärkeitä mekanismeja, (3) sopeutumismekanismi häiriö- tai muutostekijöihin (autonominen, koordinoiva tai näiden yhdistelmä) riippuu vaihdannasta ja sen piirteistä (investoinnit ja suhteen riippuvuustekijät), ja (4) jokainen ohjausjärjestelmä (markkinat, hierarkia tai hybridi) eroaa toisistaan kapasiteettinsä puolesta siinä kuinka hyviä ne ovat autonomiseen ja yhteiseen tai koordinoituun sopeutumiseen (Williamson, 1993, s. 119–120). Tätä talousteoreettista lähtökohtaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että näkökulmana on liiaksi ollut voimavarojen allokoinnin tehokkuus eikä niinkään organisatorinen tehokkuus (Williamson, 1991a, s. 277).

Yhteenvetona aiemmasta teoreettisesta tietämyksestä voidaan sanoa, että markkinat, verkosto ja hierarkiat muodostavat lähtökohdan hybridiorganisaation ja muidenkin monimutkaisten organisaatioiden johtamiselle. Edellä olleen teoreettisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että hierarkkinen, keskitetty organisaatio on kilpailukykyisin suhteellisen yksinkertaisen ja mekaanisen liiketoiminnan ohjausjärjestelmänä. Siinä voidaan käyttää hyväksi suuruuden ekonomian hyötyjä, ja siinä hintakilpailukyky on tärkein kilpailuetu. Monimutkaisten toimintojen ja voimavarojen johtaminen vaatii yleensä paikallista ja yksilöllistä osaamista, joita voidaan hallita ja kehittää parhaiten verkostojärjestelmän ja -mekanismien avulla. Markkinajärjestelmä ohjausmekanismeineen on puolestaan kilpailukykyisin ohjausjärjestelmä silloin, kun vaaditaan nopeaa sopeutumista ja itseohjautuvuutta sekä voimakasta kannustinjärjestelmää. Hybridijärjestelmä sopii parhaiten toimintoihin ja organisaatioihin, jotka vaativat toimiakseen samanaikaisesti hyviä kannustin-, sopeutumis- ja kontrolliominaisuuksia (Mitronen & Möller, 2000; 2001).

Organisaatioiden johdon käytettävissä on näin monia muodollisia ja epämuodollisia kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen kontrollointiin ja koordinointiin. Tämä merkitsee, että johdolla on todellisuudessa käytössään ”johtamiskeinojen pakki”, jossa on

yhdistelmä eri ohjausjärjestelmiä ja niiden mekanismeja, kuten hintaa, kilpailuttamista, määräysvaltaa, sääntöjä, arvoja, luottamusta, normeja ja mahdollisesti muita ohjausvälineitä, esimerkiksi tiettyjä kannustimia ja sanktioita.

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta nämä oletukset merkitsevät seuraavaa:

- Hybridiorganisaatioiden tulisi käyttää hierarkkisia ohjausprosesseja sellaisissa toiminnoissa joissa voidaan saavuttaa suuruuden ekonomian hyötyjä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi liiketyyppisuunnittelu, ostaminen, markkinointi ja kauppapaikkatoiminta. Keskittämispotentiaali riippuu kuitenkin toimintojen ja voimavarojen monimutkaisuudesta. Monimutkaisten toimintojen ja voimavarojen johtaminen vaatii yleensä paikallista ja yksilöllistä osaamista, jota voidaan hallita ja kehittää parhaiten verkostomekanismin avulla.
- Hybridiorganisaation toimintakustannukset kohoavat helposti suuremmiksi kuin suoraviivaisen, keskitetysti johdetun organisaation. Tämä tarkoittaa sitä, että hybridiorganisaatio on kilpailukykyinen monimutkaisessa ja asiakaslähtöistä sopeutumista vaativissa liiketoiminnoissa, joissa asiakkaat ovat valmiita maksamaan ”räätälöinnistä”. Hierarkkinen, keskitetty organisaatio on puolestaan kilpailukykyisin suhteellisen yksinkertaisen ja mekaanisen liiketoiminnan ohjausjärjestelmänä, jossa hintakilpailukyky on tärkein kilpailuetu.
- Hybridiorganisaation edellä olleet johtamisdilemmat voidaan kiteyttää johtamisen optimointiongelmaksi: kuinka löytää sopiva suhde keskitetyn kontrollin ja paikallisen autonomisuuden välillä, ja millaista ohjausjärjestelmää tämä edellyttää? Organisaation tulisi toisin sanoen löytää samanaikaisesti toimivat ratkaisut ja toimintamallit toisaalta voimakkaalle keskitetylle kontrollille ja koordinaatiolle ja toisaalta sopeutumiskykyiselle hajautetulle ja itseohjautuvalle toiminnalle. Vaikka kyseisen optimointiongelman ratkaisun voidaan olettaa olevan toimialasta ja olosuhteista riippuvaista, niin siitä huolimatta liiketoimintamallien ja toimintojen huolellisen analyysin avulla voidaan löytää käyttökelpoisia ratkaisuja tähän optimointiongelmaan.

Tämän tutkimuksen seuraavissa luvuissa paneudutaan edellä olleisiin näkökohtiin. Jatkossa analysoidaan tarkemmin, millaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja tutkimuksen kohteena olevassa hybridiorganisaatiossa on käytössä, miten eri järjestelmät toimivat, ja miten on mahdollista saavuttaa ohjausjärjestelmän tasapaino.

2.5. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMISEN MALLI, ESIVIITEKEHYS

Hybridiohjausjärjestelmälle on tyypillistä, että siinä käytetään monia muodollisia ja epämuodollisia mekanismeja toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen koordinoinnissa ja kontrolloinnissa. Erittäin mielenkiintoinen kysymys onkin, kuinka hybridiorganisaation ja sen yhden muodon, eli strategisen verkoston toimintaa voidaan kontrolloida ja koordinoida, sillä ohjaamisessa ei yleensä ole käytettävissä omistukseen perustuvia ohjausmekanismeja. Liikkeenjohdon kannalta kiinnostavaa on, millainen välineiden tai keinojen yhdistelmä pitäisi olla käytössä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoittelemisessa. Toinen ydinkysymys on, mitkä tekijät tuottavat eniten ”sisäistä ja ulkoista voimaa” toimintaan, eli milloin kannattaa pyrkiä keskitettyyn ohjaukseen, ja milloin kauppakohtainen itsenäisyys ja itseohjautuvuus toimivat parhaimmillaan.

Edellä mainitut ohjausongelmat ja -jännitteet sekä aiemmin esillä olleet teoreettiset analyysit ja johtopäätökset ovat keskeisiä lähtökohtia tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamisessa. Empiirisen osuuden analysointia varten jäljempänä tässä luvussa esitellään kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallin esiviitekehys. Esiviitekehyksen avulla jäsennetään luvussa 4. empiirinen tutkimusaineisto sekä luodaan pohjaa luvussa 5.4. esiteltävälle kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallille.

Ohjausjärjestelmien ja -mekanismien analysoiminen sinällään ei johda mihinkään, ellei tunnisteta myös ohjauksen tarkoitusta ja kohdetta. Kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmien ja -mekanismien analysoinnissa on tunnistettava keskeiset ohjaus- ja päätösalueet: (1) mitä toimijoita, toimintoja tai voimavaroja ohjataan tai pyritään ohjaamaan, (2) millaisia mekanismeja tai keinoja on käytössä eli miten ohjataan tai pyritään ohjaamaan, (3) kuka ohjaa tai pyrkii ohjaamaan.

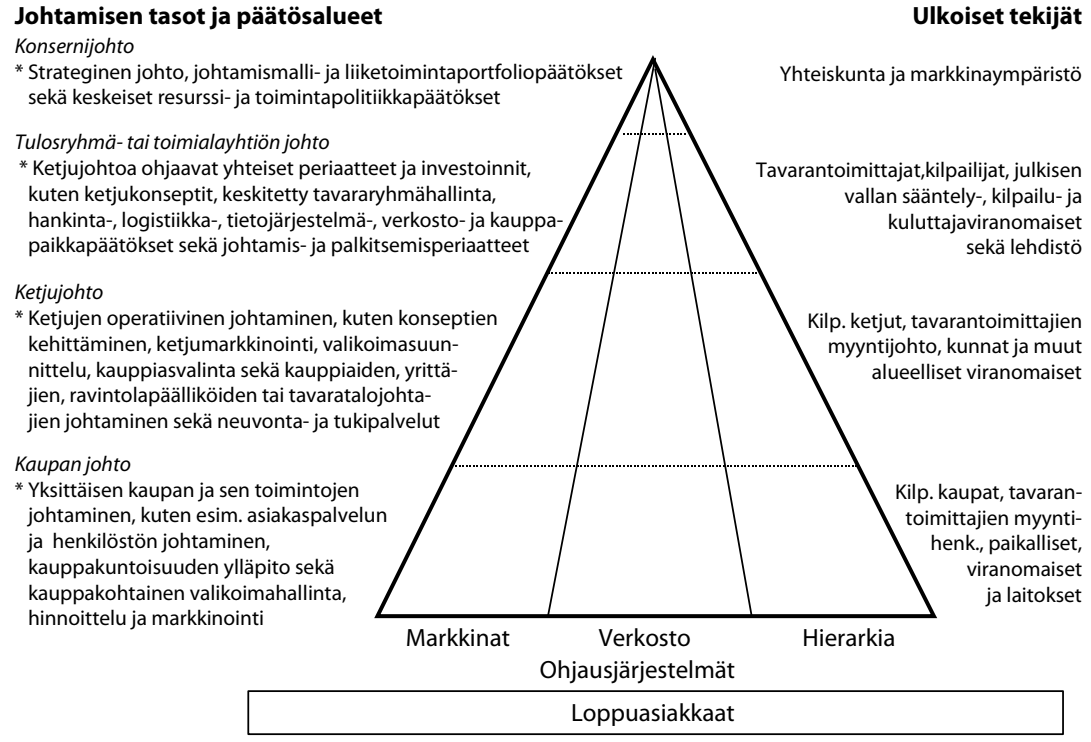
Ensimmäinen kysymys tarkastelee millä tasolla ja minkälaisia asioita ohjataan tai pyritään ohjaamaan. Nämä johtamisen alueet voidaan jakaa strategisen tai operatiivisen tason ohjaukseen konsernitasolla, toimiala-alayhtiön tai tulosryhmän tasolla, ketjutasolla tai kaupan tasolla. Vastaavasti käsiteltävät asiat voidaan jakaa konserni-, toimialayhtiön, ketjujohdon tai kaupan tason asioihin.

Toinen keskeinen kysymys on, miten ja millä keinoilla hybridiorganisaatiota ohjataan tai pyritään ohjaamaan. Tätä kysymystä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: (1) ohjausjärjestelmätasolla eli miten markkinoita, hierarkiaa ja verkostoa käytetään ohjausjärjestelminä, (2) ohjausmekanismitasolla eli millaisia rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja, johtamisen menettely-

tapoja ja prosesseja sekä arvoja, normeja ja luottamukseen perustuvia keinoja kaupan organisaatiossa on käytössä, (3) ohjaustekijätasolla eli millaisia kannustimia, sanktioita, sopeutumis- tai omaksumistekijöitä on käytössä. Toisen ja kolmannen tason erottaminen on osin teoreettista, sillä todellisuudessa nämä tasot limittyvät usein toisiinsa.

Kolmas analysointialue liittyy siihen, mikä toimija tai mitkä toimijat ohjaavat tai pyrkivät ohjaamaan kaupan hybridiorganisaation toimintaa. Näitä toimijoita ovat tässä tutkimuksessa (1) Kesko ja sen konserni-, tulosryhmä- tai toimialayhtiöiden johto ja ketjujohto, (2) K-kauppiasliitto ja sen toimialayhdistykset sekä ketjujohtokunnat, (3) kauppias tai kaupan johto ja (4) kauppiaiden ja muiden toimijoiden epäviralliset verkostot ja yhteenliittymät[66]. Analysoinnin yksinkertaistamiseksi tässä tarkastellaan neljää johdon perustasoa eli konserni-, tulosryhmä- tai toimialayhtiön, ketjujohdon ja kaupanjohdon tasoa.

Kuvio 2.2. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen esiviitekehys



Lähde: Mitronen ja Möller (2001, mukailtuna).

Yksi tapa tutkia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja on yhdistää edellä mainitut organisaatio- ja päätöksentekotasot sekä toimijat. Niiden avulla pyritään tunnistamaan ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, joilla organisaatiota ohjataan ja kontrolloidaan. Näitä eri tasoja ja tasoilla toimivia toimijoita ja toimintoja on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 2.2). Kuvion avulla kuva-

taan sekä johtamisen eri tasoja ja tehtäväalueita että tutkimuksen keskeisiä ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja tutkimuksen tapausten valossa.

Konsernin johtamisen alue käsittää tyypillisiä strategisen johtamisen alueita. Näitä ovat esimerkiksi konsernia koskevien päämäärien asettaminen, vastuu konsernin tuloksesta ja yhtiön osakkeen arvon kehityksestä, vastuu perusarvojen toteuttamisesta ja muut pörssiyhtiön ylimmän johdon tehtävät. Niihin sisältyviä keskeisiä toiminta-alueita ovat konsernin ydinliiketoimintojen määrittely, resurssien allokointi ydinliiketoiminta-alueilla, konsernin kilpailuetujen kehittäminen ja johtamismallin sekä organisaation kehittäminen. Keskeisiä johtamisen alueita ovat myös sisäinen ja ulkoinen viestintä, sisäinen tarkastus ja riskien hallinta sekä sijoittajasuhteiden hoito (Kesko, 2001d).

Tulosryhmä- ja toimialajohtamisen tehtäväalueita ovat ketjujohtoa ohjaavien yleisten periaatteiden määrittäminen ja investointien ohjaaminen. Näihin kuuluvia johtamis- ja päätösalueita ovat mm. ketjukonseptit, keskitetty tavararyhmähallinta, hankinta-, logistiikka-, tietojärjestelmä-, myymäläverkosto- ja kauppapaikkapäätökset sekä johtamis- ja palkitsemisperiaatteet. Tulosryhmä- ja toimialayhtiöiden johdon tehtävät koostuvat toisin sanoen toimialalle yhteisten ja keskitettyjen toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen johtamisesta sekä taloudellisesta suunnittelusta ja valvonnasta. Mainittujen tehtävien lisäksi merkittävä alue on myös ketjujohdon valinta (Kesko, 2001d).

Keskeinen tämän tason liikkeenjohdon pulma on ratkaista, mitkä tehtävät ja toiminnot tulisi päättää ja kontrolloida keskitetysti, ja mitkä tulisi jättää ketjujohdon vastuulle. Tulosryhmä- tai toimiala-alayhtiöiden johdon tehtävänä on käytännössä päättää, mitkä ketjujen toiminnot keskitetään ja standardoidaan sisäisten tehokkuusetujen saavuttamiseksi, ja mitkä toiminnot on perusteltua jättää ketju- tai paikallisen johdon osaamisen ja asiantuntemuksen varaan ulkoisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Periaatteessa keskitetysti on perusteltua kontrolloida sellaisia kaikille ketjuille yhteisiä toimintoja, joiden käytöllä saavutetaan mittakaavaetuja ja voimavarojen tehokas käyttö. Sen sijaan toiminnot, jotka vaativat ketjusidonnaista osaamista ja sopeuttamista, kuuluvat ketjujohtamisen ja -johdon tasolle.

Ketjujohdon ydinalueita ovat ketjun strategisen aseman vahvistaminen, kilpailukyvyn ja -etujen kehittäminen sekä ketjun voimavarojen ja niiden käytön allokointi keskitetyn ketjujohdon ja kauppatason hajautuksen välillä. Tällaisia merkittäviä ketjujohdon johtamis- ja päätösalueita ovat (Hasty & Reardon, 1997; Kesko, 2001d; Levy & Weitz, 1998; Pelton et al., 1997; Stern & El-Ansary, 1992): (1) ketjuohjaus, johon kuuluvat konseptit ja niiden kehittäminen, ketjun kauppapaikka-, kauppias- ja päällikköportfolioiden kehittämi-

nen, kauppapaikkapäätökset, ketjun kannustinjärjestelmät ja ketjumarkkinointi, (2) tavarakauppa eli tavararyhmähallinta, hankinta, osto ja logistiikka sekä markkinointi, (3) ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut, kuten talous- ja tietohallinto sekä markkinatutkimustoiminta, verkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminta sekä rahoitus- ja takaustoiminta. Joissakin tapauksissa edellä mainittuja ketjujohdon tehtäviä voidaan toteuttaa myös keskitetysti toimialayhtiön tai tulosryhmän tasoilla.

Ketjujohdon tehtäviä tulee analysoida vielä tarkemmin, koska ketjujohdon ja ketjutason sekä kaupan johdon ja kauppatason tarkastelu on tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla. Ketjujohdon ja -tason tehtävät voidaan jakaa kolmeen päätehtäväalueeseen, jotka ovat (1) ketjuohjaus, (2) tavarakauppa ja (3) ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut.

1. Ketjuohjauksen ydinalueet voidaan jakaa neljään tehtäväalueeseen:

– Konseptit, konseptien määrittely ja kehittäminen. ”Konsepti on kattava kuvaus ja ohjeistus vähittäiskaupan ketjuliiketoiminnan toteuttamisesta kaikissa ketjuun kuuluvissa kaupoissa samalla tavalla” (Kesko, 2001d). Asiakaslähtöisten kauppojen ja ketjujen menestys perustuu huolelliseen, kohteeksi valitun asiakasryhmän ja sen tarpeiden sekä valintaperusteiden tuntemukseen. Näiden perustella konsepti asemoidaan asiakas- ja kilpailukenttään, sekä täsmennetään keskeiset kilpailuedut. Konsepti ja sen ydinprosessit kuvataan yleensä liiketoiminta- ja ketjukäsikirjoissa sekä muissa ohjeistoissa. Konseptin järjestelmällinen kehittäminen perustuu tyypillisesti asiakas- ja muun palautteen sekä taloudellisen suorituskyvyn ja tulosten analysointiin sekä suunniteltujen uudistusten kokeiluihin ennen laajaa käyttöönottoa. Konseptiajattelun lähtökohtana on, että ketjuun kuuluvat kaupat ovat pääosin yhdenmukaisia ilmeeltään ja toiminnoiltaan siten, että asiakas kykenee ne tunnistamaan.
– Ketjun toiminnan, kauppiaiden sekä muun henkilöstön johtaminen. Ketjun toiminnan johtaminen käsittää sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tehtäviä, kuten esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelun, toiminnan ohjauksen, seurannan ja palautteen annon sekä ketjun toimintaperiaatteiden määrittämisen ja noudattamisen valvonnan. Tällaisia tehtäviä ovat mm. ketjun laatuvaatimusten ja mittareiden määrittäminen, ketjutason seurannan ja tietojen analysoinnin järjestäminen, johtamisvälineiden ja -käytäntöjen sekä neuvontapalveluiden tuottaminen.
– Kauppias- ja päällikköreservien valinta, koulutus ja kokemustenvaihto. Nämä ovat merkittäviä ketjutoiminnan menestystekijöitä, joiden hallinnalla varmistetaan ketjun tarvitsemien henkilöstöresurssien saatavuus ja

käyttö sekä erityisesti yhdenmukaisen toiminnan vaatimien prosessien kehittäminen ja soveltaminen[67]. Jatkuva ketjukoulutus täydentää henkilökohtaista peruskoulutusta[68]. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kiinteästi myös henkilöstön palkitsemisperiaatteet ja työn organisointi ja -kontrollikysymykset.

– Markkinointi koko laajuudessaan eli ketjumielikuva- ja muu yhteinen ketjumarkkinointi sekä paikallismarkkinointi. Markkinointi perustuu yleensä ketjun asiakaslupaukseen ja tavoitellun mielikuvan rakentamiseen ketjun kilpailustrategian ja kohderyhmävalinnan mukaisesti. Strategisen mielikuvamarkkinoinnin lisäksi merkittävää on kanta-asiakas-, tarjous- ja kampanjamarkkinointi. Ketjun mediavalinta ja mainostuotannon järjestäminen sekä markkinoinnin ja mainonnan seuranta ovat tyypillisesti ketjuohjauksen vastuulla. Merkittävä tehtäväalue on myös sisäinen markkinointi ja viestintä.

2. Tavarakauppa koostuu karkeasti jaoteltuna tavararyhmähallinnasta sekä osto- ja logistiikkatoiminnoista.

– ”Tavararyhmähallinta on vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä tavoitteena aikaansaada parempia liiketoiminnallisia tuloksia tuottamalla lisäarvoa kuluttajille. Tavararyhmä on selvästi erottuva ja hallittavissa oleva joukko tuotteita tai palveluita, jotka kuluttajat kokevat toisiinsa liittyviksi ja/tai toisensa korvaaviksi kuluttajatarpeiden tyydyttämisessä” (ECR & Käännöstyöryhmä, 2000, s. 8). Tavararyhmähallinta sisältää ”makrotason” tavararyhmähallinnan eli ketjun tavararyhmien määrityksen ja päättyy mikrotasolle eli kauppakohtaisen valikoimien määrittelyyn ja hinnoitteluun. Hinnoittelussa voidaan toisaalta tehdä koko ketjua koskevia hintapäätöksiä ja toisaalta päättää hinnoista alueellisesti tai kauppakohtaisesti. Valikoimien määrityksen ja hallinnan lisäksi muita keskeisiä alueita ovat esillepanon ohjeistus ja hyllykuvien laatiminen sekä kampanjoiden suunnittelu.
– Ostotoiminta ja logistiikka. Tähän liittyviä toimintoja ovat toimintamallien määrittely, toimittajasopimusten tekeminen, ostaminen, logistiikan ohjaaminen, tavaran käsittely ja kuljetus sekä toteutusten mittaaminen ja seuranta. Ostotoiminta ja logistiikka liittyvät kiinteästi tavararyhmähallinnan toteuttamiseen. Esimerkkejä tämän alueen toiminnoista ovat kauppaehdoista sopiminen tavarantoimittajien kanssa, menekin ennustaminen, kausi- ja kampanjatuotteiden ennakko-ostaminen, tieto-, tilaus- ja tavaravirtojen sekä kuljetuksen ohjaus sekä tavaroiden kuljettaminen.

3. Ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut sisältävät keskitetysti tuotettuja, mutta usein hajautetusti tai paikallisesti hyödynnettyjä palveluita. Näitä ovat seuraavat toiminnot ja palvelut:

– Talous- ja tietohallinto sekä markkinatutkimustoiminta. Taloustoiminnot sisältävät sekä ketju- että mahdollisesti kauppatason taloudellisen suunnittelun, valvonnan, kirjanpidon, laskennan ja laskutuksen sekä palkkahallinnon toimintoja. Ketjuilla on tyypillisesti yhtenäiset tietojärjestelmät, joiden avulla ohjataan toimintoja aina tuotetasolle asti. Tietohallinnon tietoihin kuuluvat mm. tuotetietopankit, EAN- tai muut tuotekoodistot sekä menekki- ja asiakastiedot. Talous- ja tietohallinnon toimintoja johdetaan nykyaikaisissa ketjuissa toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) avulla, jolloin tuotekohtainen varastonvalvonta, keskitetyt tilausehdotukset sekä automaattitilaukset luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Yksityisinä yrityksinä toimivat vähittäiskaupat tekevät luonnollisesti omat kirjanpitonsa, tilinpäätöksensä ja veroilmoituksensa. Nämä tehtävät voidaan tästä huolimatta tuottaa keskitetysti kaupoille[69]. Markkinatutkimustoiminta tuottaa puolestaan ketjun ja kauppojen tarvitsemia asiakas-, yrityskuva-, hintataso-, laatumittaus-, vaikutusalue-, ostovoima- ja henkilöstötutkimuspalveluita ja -tietoja.
– Verkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminta. Verkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminta ovat kaupan alalla kriittisiä menestystekijöitä. Verkostosuunnittelun avulla luodaan vuosittain esimerkiksi viiden vuoden päähän ulottuva ihanteellinen myymäläverkkosuunnitelma, jota kauppapaikkatoiminnalla vuosittain toteutetaan. Yksittäisen uudis- tai uudistamiskohteen toteuttamiseen liittyy monia tehtäväalueita kaavoitus-, rakennus- ja myymäläsuunnittelusta kaupan kalustamis- ja miljöötoteutuksiin asti. Yksittäisen kauppapaikan kokonaiskustannukset vaihtelevat hankkeen laajuudesta ja liiketyypistä riippuen muutamasta sadasta tuhannesta markasta yli 100 miljoonaan markkaan ja hankkeiden toteuttamisaika viikoista jopa yli kymmeneen vuoteen asti. Kauppapaikkainvestointeihin kuuluvat kiinteästi myös myymäläkalusto- ja tietojärjestelmäinvestoinnit. Myymäläkaluston avulla toteutetaan konseptin mukainen myymälä ja tehokas hyllytilojen käyttö. Yhdenmukaisten tietojärjestelmien avulla varmistetaan tuote-, kauppa- ja ketjutason informaation saatavuus ja hyväksikäyttö.
– Rahoitus- ja takaustoiminta. Yrittäjäperustainen ketjutoiminta edellyttää myös yrittäjille tarkoitettuja rahoitus- ja takauspalveluita. Rahoitus sisältää sekä perusrahoitusta (mm. perusvarastoa ja myymäläkalustoa varten) että

toiminnallista rahoitusta. Toiminnallisessa rahoituksessa tärkeä rooli on tavarantoimittajien myöntämällä tavaraluotolla.[70]

Kauppatason johtamiseen kuuluvat myynti ja myynnin edistäminen sekä kauppatason asiakassuhteiden, henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen liiketyyppikonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti. Keskeisiä alueita ovat myös kauppakohtainen valikoimahallinta, hinnoittelu ja markkinointi. Käytännön henkilöstötehtävissä painottuvat henkilöstön valinta ja perehdyttäminen, kaupan työtuntitarpeiden ja tämän perusteella työvuorolistojen laatiminen. Myymälätyöskentelyssä painottuvat myymälän ja tuotteiden kauppakuntoisuuden jatkuva ylläpito, kassatoiminnan ohjaus, tilaus- ja hyllytystoiminnot, hinnoittelu sekä muu asiakaspalvelu. Muita merkittäviä toiminnallisia osa-alueita ovat tavaran vastaanotto ja siihen liittyvät tarkastus- ja varastokirjanpidot sekä mahdollinen hinnoittelu. Kaupan kampanjoinnin ja mainonnan suunnittelu ja toteutus sekä kilpailijoiden seuranta vaativat myös paljon työtä. Tärkeitä alueita ovat luonnollisesti myös ostaminen sekä siihen liittyvät toimet, kuten vuosittaiset tavarantoimittajaneuvottelut. Kaupan taloudellinen suunnittelu ja seuranta ovat nekin oleellisia alueita kauppatasolla. Tutkimuksen kohteena olevassa kaupparyhmässä mahdolliset luottamustoimet K-kauppiasliitossa kuuluvat merkittäviin tehtäväalueisiin (Hasty & Reardon, 1997; Levy & Weitz, 1998, lisäksi kauppiashaastattelut).

Edellä mainitut tehtävät ja toiminnot voidaan hoitaa joko keskitetysti tai paikallisesti ja hajautetusti tai vaihtoehtoisesti samanaikaisesti sekä keskitetysti että hajautetusti[71]. Kysymys on toisaalta siitä, kuinka näiden toimintojen edellyttämiä prosesseja kehitetään ja toisaalta siitä, kuinka prosessit käytännössä toteutetaan, eli millainen on työnjako ketjun ohjaus- ja hankintaorganisaation sekä kauppojen välillä (Kesko, 2001d). Työnjaon lisäksi kysymys on luonnollisesti myös tuottojen, kustannusten ja riskienjaosta eli ohjausjärjestelmänäkökulmasta sekä myös vallasta, vallan käytöstä, vakiintuneista toimintatavoista ja muista toimintalogiikkaan kuuluvista ratkaisuista kilpailukyvyn ja -edun tavoittelemisessa.

3. TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamisstrategia, eli perustellaan abduktiivisen tapaustutkimuksen tutkimusotteen käyttö (vrt. Yin, 1994, s. 20–27). Lisäksi esitellään myös tutkimusasetelma, joka muodostuu case-yrityksen eli Keskon ja kolmen eri kauppaketjun vertailusta. Lisäksi selvitetään tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ja ketjujen valintaperusteet sekä valinnat. Tässä luvussa selvitetään aineiston hankinta, eri aineistomuotojen rooli ja hyväksikäyttö sekä aineiston analysointitavat. Luvun lopussa arvioidaan aineiston laatua ja osioon sisältyvät myös analyysit tutkijan roolista ja sekä perustelut aineiston luotettavuudesta. Aineiston luotettavuuteen liittyvät läheisesti myös tutkijan noudattamat eettiset periaatteet, sillä ne kertovat lukijalle noudatetuista valinnoista ja niiden perusteista (Ks. liite E, vrt. myös Grönfors, 1982, s. 188–209; Kvale, 1997, s. 104–116).

3.1. TAPAUSTUTKIMUS TUTKIMUSMETODINA

Tässä tutkimuksessa noudatetaan abduktiivisen tapaustutkimuksen periaatteita. Tapaustutkimus on varsin suosittu markkinoinnin ja erityisesti IMP-verkostotutkimuksen piirissä (Dubois & Gadde, 1999; Gummesson, 1991; Möller, 1994). Käytön laajuuden yhtenä merkittävänä syynä on, että yritysten sisäiset ja yritysten väliset ohjausjärjestelmät ovat luonteeltaan moniulotteisia ja monimutkaisia ilmiöitä (Powell, 1987), eikä niitä voi tutkia irrallaan kontekstistaan (Bonoma, 1985, s. 202). Tapaustutkimusta pidetään käyttökelpoisimpana tutkimusotteena sellaisissa tilanteissa ja ilmiöissä, joissa halutaan tietää miten tai miksi jokin asia on monimutkaisissa ja monikerroksisissa käytännön tilanteissa. Yin (1994, s. 1) toteaa: ”Case studies are preferred strategy when “how” or “why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real real-life context” (vrt. Glaser & Strauss, 1967; Miles & Huberman, 1994). Dubois ja Gadde (1999, s. 1) korostavat: ”case studies is an appropriate method for understanding dynamics in settings where the phenomenon is embedded in complex relationships with its context” (vrt. Yin, 1994, s. 13).

Tapaustutkimukset soveltuvat siten hyvin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja selittää ilmiöiden tekijöitä ja keskinäisiä riippuvuuksia. Tapaustutkimus on myös sopiva tutkimusmuoto pyrittäessä haastamaan ja kehittämään olemassa olevaa teoriaa tai kun luodaan uutta teoriaa ja siihen kuuluvia käsitteitä ja merkityksiä (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989b; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994).

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa usealla tavalla. Yin (1994, s. 38–51) jäsentää käytettävissä olevat vaihtoehdot neljään kategoriaan, jotka ovat

- a) yksittäinen tapaus ja kokonaisvaltainen tutkimusote (single-case, holistic designs)
- b) yksittäinen tapaus ja moniulotteinen tutkimusote (single-case, embedded designs)
- c) monia tapauksia ja kokonaisvaltainen tutkimusote (multiple-case, holistic designs)
- d) monia tapauksia ja moniulotteinen tutkimusote (multiple-case, embedded designs).

Tapaustutkimuksen toteuttamisessa on Yinin mukaan siis kaksi perusmahdollisuutta, eli yksittäinen tapaustutkimus tai monta tapaustutkimusta, joita tutkitaan kokonaisvaltaisesti tai moniulotteisesti. Yksittäisessä tapaustutkimuksessa perehdytään syvällisesti yhteen tapaukseen, monen tapauksen kohdalla analysoidaan rinnakkain useaa kohdetta[72]. Kokonaisvaltaisessa tapaustutkimuksessa keskitytään vain yhteen analysoitavaan yksikköön, ja toisaalta tapausta tutkitaan yhtenä kokonaisuutena. Moniulotteisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan monia yksiköitä, joita tutkitaan useista eri näkökulmista. Tämä tarkoittaa sitä, että samassa tapaustutkimuksessa analysoidaan yhden tapauksen tai kohteen sijasta monia kohteita. Näin on esimerkiksi silloin, kun yksittäisessä tapauksessa kiinnitetään huomiota myös alakohteeseen tai -kohteisiin.

Yksittäisen tapaustutkimuksen valinnalle Yin (1994) esittää kolme vaihtoehtoa ja perustetta. Ensinnäkin yksittäinen tapaustutkimuksen käyttö on perusteltu kriittisessä tapauksessa (critical case), jolloin testataan hyvin muotoiltua teoriaa. Teorialla on tällöin selvät lähtökohdat ja lähtökohtaolettamukset sekä määritellyt olosuhteet, joissa lähtökohtien oletetaan olevan tosia. Toinen peruste yksittäiselle tapaustutkimukselle on tilanne, jossa tapaus edustaa äärimmäistä tai ainutlaatuista tapausta (extreme or unique case). Tämä tarkoittaa tapausta, joka on niin harvinainen, että sen kuvaaminen ja analysointi on perusteltua. Kolmannessa tapauksessa tutkijalla on mahdollisuus tutkia tai analysoida ilmiötä, johon aiemmin ei ole mahdollisuutta ollut päästä kä-

siksi (revelatory case). Yksittäisen tapaustutkimuksen käyttö on perusteltua myös pilotti- tai esitutkimuksessa, mutta näissä tapauksissa yksittäistä tapaustutkimusta ei voida pitää puhtaana omana tutkimuksenaan.

Yinin mukaan kaikilla tutkimusotteilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Yksittäisen, ensisijaisesti johonkin alakohteeseen keskittyvän tapaustutkimuksen keskeisin ongelma on kykenemättömyys ”nousta” takaisin päätapauksen tasolle. Keskeinen ongelma on myös tulosten yleistettävyys: pätevätkö tulokset toiselle toimialalle, tai voidaanko niitä yleistää? Tapaustutkimuksen vahvuus on puolestaan siinä, että sen avulla voidaan tunnistaa tarkemmin yksityiskohtia ja näin luoda hypoteeseja jatkotutkimuksille (Yin, 1994). (Muista ongelmista, vahvuuksista ja heikkouksista, ks. lisää Yin, 1994, s. 42–45).

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Yinin b-kategorian eli yksittäisen, mutta moniulotteisen tapaustutkimuksen tutkimusotetta. Tutkimusotteen valintaa tukevat monet eri seikat. Kvalitatiivisella, yhteen moniulotteiseen tapaukseen keskittyvällä tutkimuksella kyetään tuomaan uutta tietoa ohjausjärjestelmistä. Yritysten sisäisten ja yritysten välisten ohjausjärjestelmien tutkimuksissa on käytetty paljon vaihdantakustannusteoriaan ja myös agenttiteoriaan perustuvia kvantitatiivisia tutkimusotteita ja aineistoja (Rindfleisch & Heide, 1997). Vähemmälle huomiolle ovat jääneet uutta tietoa etsivät tapauskohtaiset hybriditutkimukset (Bradach, 1997). Markkinointikanavatutkimuksissa käytössä ovat olleet varsin monipuolisesti eri tutkimussuuntaukset, mutta tarve kattavalle ja moniulotteiselle tapaustutkimukselle on edelleen suuri (Frazier, 1999). Verkostotutkimuksessa tutkimuskohteena ovat olleet verkostojen eri tasot, mutta IMP-verkostoteoria pohjautuu eniten ehkä juuri yritystason tutkimuksiin (Möller & Halinen, 1999).

Valittu tapaustutkimusstrategia on Keskon ja K-kauppojen muodostamaa kaupparyhmää analysoitaessa perusteltu juuri tutkimuskohteen moniulotteisuuden vuoksi. Tutkimuksen kohteena olevassa Keskon ja K-kauppojen muodostamassa kaupparyhmässä toimii 16 päivittäistavara-, käyttötavara- sekä rauta- ja maatalouskaupan ketjua. Kauppojen liiketyypit ja koot vaihtelevat pienistä lähikaupoista suuriin, ”kaikki kerralla” -hypermarketteihin ja erikoistavarakaupan myymälöihin. Käytössä on sekä kauppiasyrittäjyyteen ja franchising-sopimuksiin sekä hierarkkiseen ohjaukseen perustuvia ketjuja. Tutkimuskohde edustaa siis sinällään harvinaislaatuista ilmiötä, jossa on menestyksellisesti kyetty yhdistämään eri ohjausjärjestelmiä. Näiden ohjausjärjestelmien ja -mekanismien tutkiminen ei onnistu ilman syvälle luotaavaa, kuitenkin yhteen kohteeseen keskittyvää

tutkimusotetta (vrt. Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1987). Lisäksi tutkimus käsittelee usein varsin luottamuksellisia ja arkojakin asioita, joten tutkijan esiymmärrys ja pääsy tiedon lähteille sekä tutkijaa kohtaan tunnettu luottamus ovat tutkimuksen toteuttamisen ja onnistumisen kannalta hyvin tärkeitä (Grönfors, 1982; Gummesson, 1991).

Yksittäiseen kohteeseen moniulotteisesti paneutuva tutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella saman perusohjausjärjestelmän eri ulottuvuuksia eri tapauksissa. Näin kyetään nostamaan esiin ”itsestäänselvyyksiä”, jotka saattavat osoittautua hedelmällisiksi ”arvoitusten ratkaisemisessa” ja parhaimmillaan johtaa uusien käsitteiden syntymiseen (Alasuutari, 1994). Tutkimuksen kohteena toimiva kaupparyhmä tarjoaa monia mielenkiintoisia tutkimuskohteita, ja sen monipuolinen ja -ulotteinen rakenne suo mahdollisuuden tutkimuksellisesti mielenkiintoisen vertailuasetelman rakentamiseen. Koska hybriditutkimuksessa tarkastellaan monimutkaisia ilmiöitä, pyritään tutkimusongelmaa selventämään esittelemällä kolme kauppaketjua, jotka edustavat ideaalista tutkimustapausta. Teoreettisten perusteiden mukaisesti valittujen ketjujen voidaan olettaa toimivan kattavina esimerkkeinä hybridiohjausjärjestelmästä ja sen ohjausmekanismien ulottuvuuksista. Tutkimuksen kohteena olevat ketjut edustavat erilaisia liiketoimintaympäristöjä sekä niiden toiminnallisia eroja (ks. lisää luku 4.).

Tapauksia ja tutkimusilmiötä analysoidaan rinnakkain kolmessa eri ketjussa. Oleellista on, että kaikissa tapauksissa ilmiötä on tutkittu samana ajankohtana ja samoissa sisäisissä ja ulkoisissa olosuhteissa. Tällä ratkaisulla pyritään siihen, että ajankohdan vaikutus on kaikissa tapauksissa sama, ja jolloin ajankohdan erilaiset vaikutukset voidaan jättää tarkastelun ulkopuolelle. Tätä ratkaisua puoltaa myös se, että tutkimus pysyy näin paremmin ”käsissä”. Ketjuista ja koko K-ryhmästä saatavaa tietoa voidaan siten kumuloida ja hyödyntää eri tapausten samanaikaisessa analysoinnissa ja johtopäätösten teossa. Luvussa 3.3. kuvataan Keskoa ja K-ryhmää sekä valittuja ketjuja tarkemmin tutkimuskohteena.

3.2. ABDUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE

Tutkimusotteen tulee palvella tutkimuksen toteuttamista ja tiedon tuottamista. Tutkimusote ohjaa tutkijan valintoja ja toisaalta kertoo lukijoille niistä periaatteista ja perusteista, joilla uutta tietoa on tuotettu. Tiedon tuottamisessa tukeudutaan luonnollisesti tieteen periaatteisiin. von Wright (von Wright, 1999, s. 8) toteaa: ”Inhimillisen rationaalisuuden mahtavin kollektiivinen il-

menemismuoto on tiede. Tiedettä voisi luonnehtia systematisoiduksi tiedon hankinnaksi".

Tässä tutkimuksessa tiedon tuottaminen toteutettiin hybriditutkimuksena abduktiivispohjaisen tutkimusotteen avulla. Tällä tutkimusotteella on hyvinkin pitkäaikaiset perinteet, vaikkakin sen käyttö tietoisena tutkimusotteena mm. markkinoinnin tutkimuksissa on yleistynyt vasta viime vuosina (Dubois & Gadde, 1999; Grönfors, 1982; ks. myös Mittilä, 2000). Ongelmana tämän tyyppisissä tutkimuksissa usein on, että tutkimusongelman kannalta keskeiset ilmiön ominaisuudet ja rakenteet ovat ainakin osaksi piileviä, jolloin tutkijan täytyy kyetä tunnistamaan ne, tai johtamaan ne epäsuorasti muista indikaattoreista (Heide & John, 1995, s. 531).

Abduktiivisessa tapaustutkimuksessa aiempaan teoreettiseen ja/tai kokemukselliseen tietämykseen perustuva viitekehys voi muuttua tutkimuksen edetessä odottamattomien tulosten vuoksi tai myös tutkimusprosessissa kasvaneen teoreettisen ymmärryksen kasvamisen myötä (Dubois & Gadde, 1999). Tämä esitiedon, tutkimustiedon ja teoreettisen tiedon jatkuva yhdistäminen (systematic combining) on tyypillistä sovelletulle tutkimusotteelle. Toisin sanoen viitekehyksen rakentaminen ja sen tarkentamisen sekä teoreettinen ja empiirinen tarkastelu ovat samanaikaisia prosesseja (Dubois & Gadde, 1999).

Sovelletun tutkimusotteen mukaisesti hyväksytään, että tutkija keskittyy ilmiön tärkeinä pitämiinsä piirteisiin. Tutkimuksen lähtökohdaksi otetaan (abductio, sieppaus, ryöstö, kaappaus) johtolankoja joko aiemmasta teoreettisesta tiedosta tai ilmiöstä itsestään. Näiden johtolankojen avulla tutkimus etenee. Johtolangat voivat tutkimuksen edetessä muuttua tai ne voidaan hylätä kokonaan missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. "Kaappausta" seuraavan tutkimustyön tarkoituksena on selvittää, mitkä valituista johtolangoista ovat tieteellisesti merkittäviä, vai ovatko mitkään (Grönfors, 1982). Tämä suo mahdollisuuden ottaa huomioon epätavalliset ja yllättävätkin seikat tutkimusprosessin aikana taaten samalla tutkijalle oppimisen mahdollisuuden (Dubois & Gadde, 1999; Grönfors, 1982; ks. myös Mittilä, 2000).

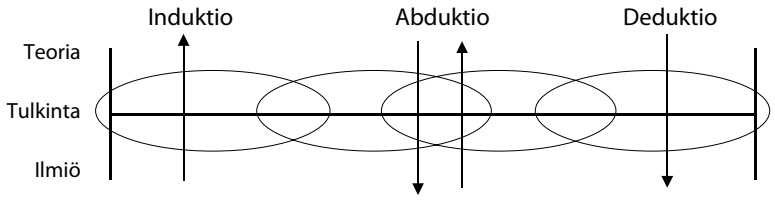
Tässä tutkimuksessa "kaapatut johtolangat" eli konseptit ja mallit perustuvat aiempaan teoreettiseen tietämykseen eri ohjausjärjestelmistä ja ohjausmekanismeista sekä erityisesti hybridiohjausjärjestelmätutkimuksiin. Tutkimuksen muut johtolangat perustuvat markkinointikanavien johtamistutkimuksiin, yritysten välisen markkinoinnin ja verkoston tutkimuksiin sekä teorioihin. Verkostoteorian osalta tukeudutaan IMP-ryhmän käsitteistöihin ja konsepteihin.

Tässä tutkimuksessa kaikkein tärkeimpiä ja ensisijaisia tietolähteitä ovat haastattelut ja tutkijan omat havainnot. Muita, eli toissijaisia tietolähteitä ovat erilaiset kohdeyritystä kuvaavat kirjalliset lähteet, kuten vuosikertomukset, artikkelit, kirjat sekä sisäiset muistiot, selvitykset ja tutkimukset (vrt. Alasuutari, 1994; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Näiden perusteella on laadittu tutkimuksen viitekehys eli hybridiorganisaation johtamisen esimalli (Mitronen & Möller, 2000).

Laadullisessa tutkimuksessa, niin kuin kaikessa muussakin tutkimuksessa, tieteellisellä päättelyllä on hyvin merkittävä rooli. Abduktiivisessa tapaustutkimuksen tutkimusmetodissa deduktiivinen ja induktiivinen logiikka eli kaksi tieteenfilosofista peruspäättelymuotoa vuorottelevat ja ovat limittäin keskenään. Deduktiossa tunnettujen tosiasioiden pohjalta päättelyä johdetaan yksityiskohtiin. Päättely etenee siis yleiseltä (esim. teoreettiselta) tasolta yksityiskohtiin. Induktiossa päättely etenee yksityiskohdista yleistyksiin (Grönfors, 1982, s. 27–30). Näiden kahden päättelymuodon näkeminen käänteisinä tai vaihtoehtoina ei ole kuitenkaan yksimielisesti hyväksyttyä. Abduktiivinen tutkimusote pyrkiikin yhdistämään nämä kaksi päättelyä abduktiiviseksi päättelyksi (Grönfors, 1982). Tästä menettelytavasta käytetään termiä järjestelmällinen vertailu ja yhteen sovittaminen (systematic combination and combining) (Dubois & Gadde, 1999).

Kirjallisuuden ja aineiston systemaattisen yhdistelyn etuna on, että sillä voidaan saavuttaa deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn edut. Tutkija voin näin tilanteesta riippuen hakea empiirisestä aineistosta löytämälleen hypoteesille tukea teoreettisesta kirjallisuudesta ja vastaavasti toisin päin (Strauss & Corbin, 1990). Systemaattisen yhdistelyn avulla voidaan saavuttaa jotakin sellaista, mikä kehittyy tutkimusprosessin aikana, ja mitä ei voitu etukäteen määritellä tutkimusprosessin alussa (Dubois & Gadde, 1999; Miles & Huberman, 1994).

Kuvio 3.1. Abduktiivinen tutkimusote



Lähde: Vapaasti tulkittuna Alvesson & Sköldberg (2000) ja Grönfors (1982).

Tutkimusotetta kuvaa kuvio 3.1, jossa tuodaan esiin deduktiivisen, induktiivisen ja abduktiivisen logiikan eroja.

Järjestelmällinen yhteensovittaminen tarkoittaa tässä tutkijan oman esitiedon, luodun viitekehyksen, tiedon keräyksen ja analysoinnin järjestelmällistä ja vuoroittaista sekä osin samanaikaista yhteensovittamista (Dubois & Gadde, 1999; Grönfors, 1982). Abduktiivisessa tutkimuksessa keskeisenä lähtökohtana on ilmiö, jota tutkitaan induktion periaattein. Tutkijan ei kuitenkaan oleteta olevan täysin irrallinen tai tietämätön tutkittavasta ilmiöstä, kuten puhtaassa grounded theory -lähestymistavassa oletetaan (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Grönfors toteaa osuvasti (Grönfors, 1982, s. 36): ”Jos tutkijalla ei olisi mitään ennakkokäsityksiä ja olettamuksia tutkittavista ilmiöistä ja niiden yhteyksistä, hän päätyisi vain havaintojen kuvaamiseen, joka sekään tuskin on mahdollista ilman valikoivia prosesseja tiettyjen ennakko-olettamusten pohjalta”. Abduktiivisessa tapaustutkimusprosessissa tutkijan oman ymmärryksen kokoaminen, kirjallisuuden analysoiminen, empiirinen tutkimus, uudelleen kirjallisuuteen perehtyminen, tapaustutkimusten analysointi ja jälleen uusi perehtyminen aiempaan tietoon tapahtuvat lomittain. Kysymys on vuorovaikutteisesta ja kumuloituvasta oppimisesta ja oppimisprosessista, jossa esiviitekehys ja ymmärrys tarkentuvat kaiken aikaa tutkimuksen edetessä.

Sovellettavan tutkimusotteen mukaisesti tutkimuksen toteuttamiseen sisältyy paljon empiirisen aineiston ja ilmiön analyysiä, joiden avulla tutkija kokoaa syvän tuntemuksen kohteesta ja ilmiöstä. Tämä tutkimus perustuu toisin sanoen laajasti empiirisen ilmiön, toiminnan, kielen, konseptien ja mekanismien tutkimiseen. Valitun tutkimusstrategian mukaisesti saatua tietoa ja ymmärrystä kytketään jatkuvasti aiempaan teoreettiseen tietämykseen (vrt. Alvesson & Sköldberg, 2000).

Noudatettavan tutkimusotteen mukaisesti ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkijalla tulee olla hyvä tuntemus kohdeyritysten johtamisesta, sopimuksellisista suhteista ja toiminnoista. Tutkijalla täytyy myös olla pääsy tiedon lähteille eli avainhenkilöiden luo sekä ketjujohdossa että vähittäiskaupoissa. Tämän tutkimuksen tekijällä on seitsemän eri tehtävän ja 17 vuoden tuottama kokemus Keskon palveluksessa. Vuodesta 1990 alkaen kirjoittaja on ollut eri tehtävien myötä vastuussa Keskon tutkimustoiminnasta, ketjujen toiminnan ja niiden liiketyyppien kehittämisestä sekä Keskon yrityssuunnittelusta. Aiempien tehtävien ja saavutetun ”luottamusaseman” myötä tutkijalla on ollut ja on pääsy K-ryhmän sisäisen, ulkoisen tutkijan saavuttamattomissa olevan tiedon luokse. Tehtävien myötä tutkijalle on kehittynyt myös henkilökohtainen avainhenkilöiden tuntemus. Kirjoittajan asema Keskossa sekä ko-

kemuksen kautta saavutettu esiymmärrys auttavat tutkittavan ilmiön perusteellisessa ymmärtämisessä ja tulosten sekä johtopäätösten kokoamisessa[73].

3.3. VERTAILEVA TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKOHTEIDEN VALINTA

3.3.1. KESKO JA KAUPAN KETJUT TUTKIMUSKOHTEENA

Tutkimus on perustuu K-ryhmän ja valittujen ketjujen historialliseen aineistoon ja analyysiin sekä vuosina 1999-2001 tehtyihin haastatteluihin. Tutkimuskohdetta tarkastellaan vuoteen 2001 asti siten, että analyysin pääpaino on 1990-luvulla. Huomattava siis on, että kohdeorganisaatiossa vuoden 2001 alussa käyttöönotettua uutta ketjutoimintamallia ei analysoida (ks. liite B). On myös muistettava, että nykyinen ketjutoimintamalli poikkeaa merkittävästi aiemmasta toimintamallista, joten K-ryhmän nykytilanteeseen kaikki esitetyt tulokset tai johtopäätökset eivät päde.

Keskon ja valittujen ketjujen (laajasti ymmärrettynä K-ryhmän) muodostamassa hybridiorganisaatiossa ovat hyvin esillä eri ohjausjärjestelmien periaatteet ja käytännöt kaupan toimialalla, jota Powell kutsuu hybridi- tai verkosto-organisaatioksi (Powell, 1990). Tutkimuskohteena olevassa hyvin monimutkaisessa ja mielenkiintoisessa ”megaorganisaatiossa” yhdistyvät keskinäisten ja ulkoisten suhteiden eri ohjausjärjestelmät ja niiden ohjausmekanismit eli markkinat (hinnat ja kilpailu), hierarkia (keskitetty määräysvalta ja hierarkkiset kontrollimekanismit) ja verkostot (keskinäinen riippuvuus, yhteistoiminta ja luottamus sekä normit).

Tämän vuoksi K-ryhmää voidaan pitää erinomaisena ”laboratoriona” tutkittaessa hybridiorganisaation johtamisjärjestelmiä ja niiden ohjausmekanismeja. Tällaisen hybridiorganisaation tutkiminen on toisaalta hyvin vaativa ja hankalakin tehtävä: ”The richness of hybrid forms, combined with their distinctive duality, makes them particularly difficult to analyze” (Borys & Jemison, 1989, s. 235). Vastaavaa monimuotoisuutta ei ilmene yhtä selvästi missään muussa tunnetussa kaupan yrityksessä tai ketjuissa, kuten esimerkiksi Tescossa Englannissa tai Carrefourilla Ranskassa. K-ryhmän ohjausjärjestelmässä ilmenevät toisin sanoen samanaikaisesti ja rinnakkain täydellisen integraation ja keskittämisen ja toisaalta laajan hajautuksen ja autonomisuuden ratkaisut. Tällaisen hybridiorganisaation, joka koostuu useista toimijoista ja jossa on käytössä useita eri ohjausjärjestelmiä samanaikaisesti, on sanottu olevan yksi Suomen vaikeimmin johdettavista yrityksistä (Lainema, 1996b).

Pääosin markkina-pohjainen ohjausjärjestelmä on käytössä tavarantoimittajien, ammatti- eli ”business to business”-asiakkaiden ja kauppiaiden välisessä tavarakaupassa sekä kauppapaikkatoiminnassa. Tällaisista kauppiasketjuista mukaan tutkimukseen on valittu jäljempänä esitettävien perusteiden mukaisesti Citymarket-hypermarkettien päivittäistavarakaupat sekä Andiamo-kenkäkaupat[74].

Verkosto ohjausjärjestelmänä on käytössä kaikkialla Keskossa ja K-ryhmässä. Tutkimuksessa verkostojärjestelmää edustavat kaikki tapaukset, mutta erityisesti Carrols yrittäjäravintolat franchising-sopimukseen perustuen.

Hierarkia ohjausjärjestelmänä on käytössä Kesko-konsernissa ja vähittäiskauppaa harjoittavissa tytäryrityksissä, kuten esimerkiksi Citymarket-hypermarkettien ja Anttilan tavaratalojen käyttötavaraosastojen johtamisessa, Carrols Oy:n omistamissa pikaruokaravintoloissa ja ulkomaisissa yrityksissä, kuten esimerkiksi K-rauta -ketjussa Ruotsissa.

Toimijalähtöisesti kuvattuna K-ryhmä muodostuu Kesko-konsernista, Suomessa toimivista K-kauppiaista sekä eri ketjuista ja niistä muodostuvista K-kaupoista. Ketjut muodostuvat Keskossa toimivasta ketjuyksiköstä ja sen kanssa ketjusopimuksen solmineista K-kaupoista. K-ryhmässä toimii Suomessa yhteensä 13 ketjua, joissa vähittäiskaupasta vastaa n. 1500 kauppiasta. K-ketjut toimivat päivittäistavara-, erikoistavara- sekä rauta- ja maatalouskaupassa. Kaupat koostuvat pienistä päivittäistavarakaupan lähikaupoista, erikoistavarakaupoista sekä suurista hypermarketeista ja tavarataloista.

Julkisuudessa K-ryhmää pidetään Keskon johtamana yhtenä suurena yrityksenä, mutta todellisuudessa K-ryhmä on aivan muuta. Ryhmää voidaan kuvata myös vertikaalisena ja osittain myös horisontaalisena markkinointikanavana tuottajilta kuluttajille ja ammattiasiakkaille. K-ryhmää voidaan kuvata myös verkostona, joka koostuu Kesko-konsernista tytäryrityksineen Suomessa ja ulkomailla sekä itsenäisistä K-kaupoista sekä niiden henkilökunnista (vrt. Jarillo, 1993). Näin ymmärrettynä K-ryhmän strategisessa verkostossa on n. 2000 K-kauppaa, 1500 K-kauppiasta, 24 000 K-kaupoissa työskentelevää kaupan ammattilaista ja 11 000 keskolaista. Ryhmän toimintaan liittyy läheisesti Keskon 30 000 ammattiasiakasta, 40 000 tavarantoimittajaa ja muuta yhteistyökumppania sekä n. 1,7 miljoonaa kuluttajakanta-asiakasta (Kesko, 2000c; Kesko, 2001d).

Kesko itsessään on markkinointi- ja logistiikkayritys sekä kaupan konseptien ja toimintamallien kehittäjä. Se harjoittaa vähittäiskauppaa tiiviissä ketjuyhteistyössä K-kauppiaiden kanssa ja käy myös itsenäisesti tukkukauppa teollisuuden, ravintoloiden ja muille tukkuasiakkaiden kanssa. Keskon toi-

mialayhtiöt ja tulosryhmät vastaavat Keskon liiketoiminnoista ja osasta keskitetyistä ketjujen ja kauppojen tuki- ja palvelutoiminnoista, kuten kauppapaikka- ja verkostosuunnittelusta, tietotekniikasta ja logistiikasta. Toimialayhtiöissä ja tulosryhmissä toimivat ketjujen keskusyksiköt eli ketjuyksiköt vastaavat kauppiasvalinnoista, liiketyyppien kehittämisestä, ketjujen taustatoiminnoista kuten ostotoiminnasta, valikoimasuunnittelusta ja markkinoinnista.

K-kauppiaat vastaavat yrittäjinä kauppojensa toiminnasta, asiakastyytyväisyydestä ja taloudellisesta tuloksesta. ”K-kauppiaat ovat itsenäisiä, vähittäiskauppaa harjoittavia yrittäjiä, jotka tuovat persoonallisuudellaan ja paikallisuudellaan kilpailuetua K-ryhmän ketjutoimintaan. He ovat oikeutettuja käyttämään K-tunnusta tai muita K-ryhmän markkinointitunnuksia. K-kauppiasyrittäjä vastaa ketjutoiminnasta omassa kaupassaan, paikallismarkkinoinnista, paikallistuotteiden hankinnasta, henkilökunnan valmentamisesta ja asiakassuhteiden vahvistamisesta paikallisten tarpeiden mukaisesti” (K-kauppiasliitto, 2001b). K-kauppiaat ovat Keskon osakkaita ja K-kauppiasliiton jäseniä. Vuonna 2000 Keskon myynti oli 37,5 mrd. markkaa ja K-kauppojen yhteenlaskettu myynti n. 37 mrd. markkaa (Kesko, 2000c).

3.3.2. KESKO JA KOLME KETJUA-TUTKIMUSASETELMA

Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto perustuu yhden yrityksen tai oikeammin yritysryhmän tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan kolmea eri ketjua ja ohjausjärjestelmää sekä niiden yhdistelmiä. Ketjut on valittu mukaan teoreettisin perustein ensinnäkin siten, että niissä ilmenevät mahdollisimman monipuolisesti hybridiohjausjärjestelmän eri tekijät ja mekanismit. Toiseksi tavoitteena on ollut, että kohdeketjuissa esiintyvät mahdollisimman monipuolisesti erilaiset kontrolli- ja koordinaatiomekanismit. Kolmanneksi valittujen tapausten tulisi tuoda esiin mahdollisimman kuvaavasti ja kattavasti jännite hierarkkisen ja keskitetyn kontrollin ja koordinaation ja vähittäiskaupan autonomisuuden välillä. Neljänneksi mukaan otettavien tapausten tulisi kuvata mahdollisimman laajasti liiketoiminnan yksinkertaisuutta ja monimutkaisuutta mm. valikoimien laajuuden, tavara-alojen erilaisuuden ja liikevaihdon suuruuden osalta. Viidenneksi tapausten tulisi olla taloudellisesti ja toiminnallisesti kiinnostavia myös tutkittavan yrityksen ja sen johdon kannalta. Kuudenneksi tutkijan tulisi saada mahdollisimman kattavasti tietoja tutkimuksen kohteista tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Näiden valintakriteerien avulla pyritään täyttämään tutkimusilmiön moniulotteisuuden ja monipuolisuuden vaatimukset siten, että valittavilla tapauksilla on mahdollisimman suuri kontribuutioarvo tutkimusongelman

ratkaisemisessa (vrt. Easton, 1995; Eisenhardt, 1989b; Heide & John, 1995; Yin, 1994). Näiden kriteereiden perusteella tutkimukseen mukaan valittiin seuraavat kolme ketjua:

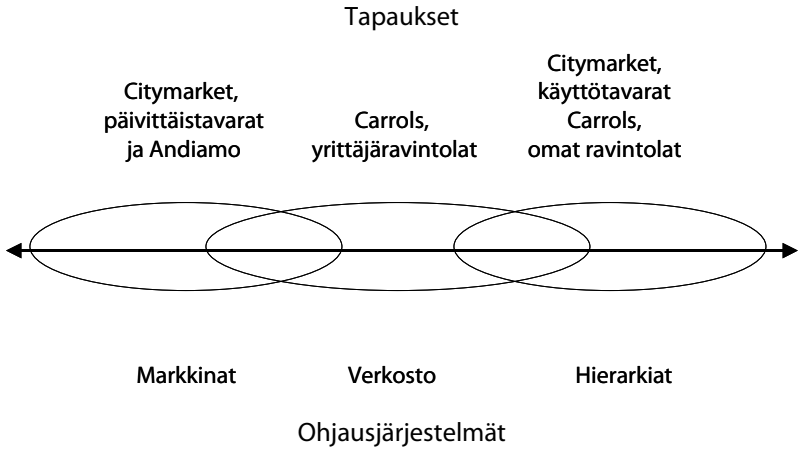
– Citymarket-hypermarketit ovat elintarvikkeita, muita päivittäistavaroita ja käyttötavaroita myyviä kauppoja, joissa on itsenäisen K-kauppayrityksen ja K-kauppiaan hoitama elintarvikeosasto. Citymarket-hypermarkettien käyttötavarakaupasta vastaa Keskon tytäryhtiö Citymarket Oy[75]. Elintarvikkeisiin kuuluvat syötävät ja juotavat tuotteet sekä nautintoaineet. Tässä hybridimallissa on toisin sanoen K-kauppias vastuussa päivittäistavarakaupasta ja tavaratalojohtaja käyttötavarakaupasta keskitetyn ketjujohdon alaisuudessa. Citymarketeissa yhdistyy kaksi ohjausjärjestelmää, sillä K-kauppias toimii strategisessa verkostossa Keskon ja muiden K-kauppiaiden sekä hypermarketin tavaratalojohtajan kanssa, ja toisaalta tavaratalojohtajat toimivat hierarkkisessa suhteessa ketjujohtoon nähden. Kauppiasketjun toiminnasta vastaa Keskon tytäryhtiön Ruokakesko Oy:n organisaatioon kuuluva ketjun keskusyksikkö. Yksikkö vastaa ketjun liiketoimintojen suunnittelusta ja toteuttamisesta eli mm. kauppapaikka-, logistiikka-, valikoima-, markkinointi ja liiketyypin kehittämisasioista. Citymarkettien myynnistä on keskimäärin n. 65% päivittäistavaroita ja n. 35% käyttötavaroita, eli niissä yhdistyy kaksi logiikaltaan erilaista tavaraalaa. Citymarkettien lukumäärä oli vuoden 2000 lopussa 40, ja niiden yhteenlaskettu myynti oli vuonna 2000 yhteensä 7,2 mrd. markkaa. Citymarkettien osuus K-päivittäistavarakauppojen myynnistä oli mainittuna vuonna 29 %. Ketju on samalla K-ryhmän volyymiltään suurin ja taloudellisesti menestynein ketju ja Citymarket menestynein liiketyyppi. Niihin on myös investoitu suhteellisesti eniten K-ryhmän ketjuista: yhden Citymarketin rakentaminen vaatii Keskolta keskimäärin n. 100 milj. markan investoinnin ja kauppiaalta n. 10–20 milj. markan investoinnit. Ketjun ensimmäinen kauppa perustettiin vuonna 1971[76].
– Carrols-pikaruokaravintolat. Vuoden 2000 lopussa ravintoloita oli yhteensä 73 ja niiden myynti oli yhteensä 370 milj. markkaa. Ravintoloista 46 toimi franchising-sopimuksen perusteella ravintolayrittäjän vastuulla. Muissa ravintoloissa toiminnasta vastaavat ketjujohdon hierarkkisessa alaisuudessa toimivat ravintolapäälliköt. Carrolsin liiketoiminnasta vastaa kokonaisuutena Keskon tytäryhtiö Carrols Oy, jonka vastuulle kuuluvat ketjujohdon tehtävät eli mm. kauppapaikka-, logistiikka-, valikoima-, markkinointi ja liiketyypin kehittämisasiat[77]. Carrols-ravintolat edustavat Keskossa ja K-ryhmässä uutta liiketoiminta-aluetta eli ravintolaliiketoimintaa (jos

ei oteta huomioon, että Citymarkettien yhteydessä on toiminnassa on ollut Pikantti-kahvila-ravintoloita). Ketju on tullut Keskon omistukseen Tukon yrityskaupan mukana vuonna 1997, joten siitä voidaan olettaa löytyvän sellaisia mekanismeja ja tekijöitä, joita muista K-ryhmän kauppojen ja ketjujen toiminnasta ei löydy. Toimiala poikkeaa myös merkittävästi muista tutkimuksen tapauksista siinä, että Carrols-ravintoloissa raaka-aineista jalostetaan asiakkaille valmista ruokaa. Raaka-aineita on n. 200 eri artikkelia, joista jalostetaan valmiiksi ajankohdasta riippuen n. 30 tuotetta.

– Andiamo-kenkäkaupat. Kenkäkauppojen toiminnasta vastaavat itsenäiset, toisten kauppiaiden ja Keskon kanssa strategisessa verkostossa toimivat kauppiaat. Andiamo-ketjun keskusyksikkönä ja ketjujohtona toimii Keskon toimialayhtiön Keswell Oy:n organisaatioon kuuluva Kenkäkeskon ketjuyksikkö. Tämä ketjujohto vastaa samaan tapaan kuten edellä olleissa ketjuissa ketjun johtamisesta ja kehittämisestä. Andiamo-kenkäkauppojen myynti oli vuonna 2000 yhteensä 166 milj. markkaa ja kauppojen lukumäärä oli vuoden 2000 lopussa 30. Andiamo-ketjun ensimmäinen kauppa avattiin vuonna 1990, joten siinä voidaan olettaa parhaimmillaan näkyvän osaamisen ja ominaisuuksien, joita K-ryhmässä on opittu ketjun rakentamisesta ja ketjutoiminnan johtamisesta. Kenkäkaupassa Kesko ja K-ryhmä ovat saavuttaneet Suomessa merkittävän johtavan markkina-aseman. Tämän perusteella voidaan olettaa, että kenkäkaupan toimintamalleissa on jotain ainutlaatuista ja mielenkiintoista osaamista. Kenkäkaupassa Keskolla on takanaan yli 40 vuoden perinne, jolloin ainakin osan osaamisesta voidaan katsoa olevan jo organisatorista eikä vain satunnaisten, taitavien ihmisten aikaansaamaa.

Tutkimuksessa noudatettua tutkimusasetelmaa kuvataan kuviossa 3.2.

Kuvio 3.2. Tutkimusasetelma



Tutkimuksessa pyritään kattamaan mahdollisimman laajasti hybridiohjausjärjestelmän alueet, kuten edellisestä kuviosta käy ilmi. Citymarket-kauppiaiden päivittäistavaraosastot ja Andiamo-kenkäkaupat edustavat markkina-verkosto-ohjausjärjestelmiä, yrittäjien vastuulla olevat Carrols-ravintolat pääosin verkosto-, ja osin markkina- ja hierarkiajärjestelmiä. Citymarket Oy:n omistamat käyttötavaraosastot sekä Carrols Oy:n omistamat ravintolat edustavat verkosto-hierarkia-ohjausjärjestelmiä. Tämä on kuitenkin karkea jako, kuten luvusta 4 ilmenee.

Tutkimuksen kohteella on tutkimuksen kannalta muitakin merkittäviä ominaisuuksia. Tutkimuksen kohteeksi valittu kaupparyhmä on alallaan johtava Suomessa. Tutkimukseen valitut ketjut edustavat aloillaan (päivittäistavara- ja erikoistavarakauppa) ja kilpailusarjoissaan (hypermarketit, erikoisliikkeet ja pikaruokaravintolat) tutkimusongelmaa laajasti. Toisaalta tarkastellaan liikkeitä, joiden liikevaihto on useita satoja miljoonia markkoja ja toisaalta liikkeitä, joiden liikevaihto on vain muutamia miljoonia markkoja. Tutkimuksessa käsitellään liikkeitä ja ketjuja, joissa kauppiaan oma suorittava rooli ja työpanos on suuri ja toisaalta liikkeitä, joissa työskentelee yli sata henkilöä. Valitut kohteet sijaitsevat myös eri puolilla Suomea, joten mahdolliset merkittävät alueelliset tai paikkakuntakohtaiset erot on mahdollista tuoda esiin.

Valittujen ketjujen lisäksi tausta-aineistoa ymmärryksen lisäämiseksi on kerätty kahdesta muustakin ketjuista: K-supermarket- ja K-rauta -ketjuista. Näiden lisäksi on tehty eräitä haastatteluja K-ryhmän ulkopuolella hybridiohjausjärjestelmän kattavan ymmärtämisen vuoksi.

3.4. TUTKIMUSAINEISTON KERÄYS

Laadullinen tutkimus, kuten kaikki muukin tutkimus, perustuu aiemman tiedon, tutkimusaineiston ja niistä tehtyjen analyysien ja tulkintojen kehittelemiseen sekä prosessin ja tulosten arviointeihin. Lähtökohtana ovat myös tutkijan omat aiemmat kokemukset ja olettamukset tutkimuskohteesta. Eskola ja Suoranta toteavat osuvasti: ”Uuden oppiminen edellyttää, että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset tiedostetaan ja näin ollen otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina”. Kirjoittajat toteavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on ”toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka antaa hyvin yleisesti ottaen mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkijalta vaaditaan laadullisessa tutkimuksessa varsin paljon tutkimuksellista mielikuvitusta, esimerkiksi uusien menetelmällisten tai kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemista” (Eskola & Suoranta, 1998, s. 20).

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä monin tavoin ja siinä voidaan myös yhdistellä eri tietoja tutkimukselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimusaineistolle asetettavat vaatimukset poikkeavat jonkin verran kvantitatiiviselle tutkimukselle asetettavista vaatimuksista erityisesti aineiston laajuuden ja mitattavuuden osalta. Laadullisen tutkimusaineiston keräyksen kannalta keskeisin kysymys on aineiston kattavuus, jolloin tarkastellaan aineiston kokoa, edustavuutta ja sen yleistettävyyttä. Kattavuutta tarkastellaan myös usein koon, rajauksen, analyysin ja tulkinnan sekä tutkimusraportin muodostamana kokonaisuutena. Merkittäviä aineiston keräykseen liittyviä kysymyksiä ovat myös keräysperusteet. Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä harkinnanvaraisten, teoreettisten tai tarkoituksenmukaisten perusteiden pohjalta (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa ratkaiseva kysymys ei ole sinällään aineiston koko vaan sen käyttökelpoisuus tutkimustarkoituksiin. Tärkeätä on ymmärtää, millaista aineistoa tarvitaan, mihin sitä tarvitaan, ja millaisen aineiston avulla voidaan tuottaa käyttökelpoisia tulkintoja (Alasuutari, 1994). Tarvittavan aineiston koko ja edustavuus ovat siten harkinnanvaraisia asioita, joita tulee tarkastella tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa vakiintuneita sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi, mutta olemassa on kuitenkin muutamia käytännössä vakiintuneita tapoja. Aineiston riittävyyden ja edustavuuden kannalta katsottuna keskeinen asia on aineiston kyllääntyminen eli ”kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa” (Eskola & Suoranta, 1998, s. 62). Kyllääntymisen taustalla on ajatus siitä, että jokin tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin tutkimuskohteesta etsittävän tieteellisen ongelman ja sen ratkaisun. Kyllääntymisen merkki on mm. se, että lisäaineiston tuottaminen ei tuo enää uutta informaatiota tai että aineiston peruslogiikka, (esim. tietyt sanonnat tai lausumat) alkaa toistua. Kyllääntymispistettä ei voida etukäteen useinkaan määritellä, mutta sitä voi luonnollisesti tarkkailla koko tutkimuksen ajan. Tutkijan on itse kyettävä ratkaisemaan tutkimuskohtaisesti, ”milloin aineistoa on tullut kerätyksi riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman” (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64).

Aineiston edustavuuden ja rajauksen kannalta keskeistä on, kuinka hyvin aineisto vastaa tutkimusongelman teoreettista kattavuutta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 65) toteavat, että ”kriteerinä käytetään tietyn aineiston – ihmisten, organisaation – teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa”. Keskeistä siis on, että aineiston valintaa ja keräämistä ohjaa jäsentynyt teoreettinen viitekehys.

Tämän tutkimuksen keskeisin aineistonkeruumuoto on henkilökohtaiset haastattelut. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin edellä mainituissa ketjuissa ketjujohtoa ja vähittäiskaupoissa kauppiaita ja tavaratalojohtajia sekä ravintoloissa yrittäjiä ja ravintolapäälliköitä. Tutkimuksen kohteena olevien varsinaisten ketjujen lisäksi haastatteluja on tehty kahdessa vertailuketjussa, K-kauppiasliiton johdossa ja Keskon ylimmässä sekä toimialayhtiöiden ja tulosryhmien johdossa. Lisäksi yksi haastattelu kohdistui yhteen Keskon suurimmista tavarantoimittajista ja yksi yhteen Keskon tytäryhtiön kilpailijaan, jolla ennakkotietämyksen mukaan oli käytössään tutkimuksen kannalta relevantti hybridiohjausjärjestelmä.

Laaja haastateltavien joukko nähtiin tarpeelliseksi, jotta saataisiin mahdollisimman kattava käsitys tutkittavasta ilmiöstä Keskon ylimmän ja toimialajohdon sekä ketjujohdon ja kaupan näkökulmista. Haastatteluja ja haastatteluihin liittyviä jatkokeskusteluita tehtiin yhteensä 85, ja haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 51 (liite). Keskossa haastateltavia henkilöitä oli 22, kaupoissa ja ravintoloissa samoin 22, ja muita henkilöitä 7. Osaa haastateltavista haastateltiin useaan kertaan. Tutkija teki kaikki haastattelut itse. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla kahta poikkeusta lukuun ottamatta: yksi haastattelu tehtiin puhelimitse ja yksi tutkijan luona.

Haastatteluihin valittujen avainhenkilöiden valinnassa käytettiin keskeisenä kriteerinä haastateltavan nykyistä asemaa, aiempaa työhistoriaa eli odotettua osaamista ja tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena oli saavuttaa eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien ”ääripäät”. Mukaan haluttiin henkilöitä, jotka halusivat ja kykenivät kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan. Haastateltaviksi haluttiin myös henkilöitä, joilla oli mahdollisimman laaja kokemus kauppiaina ja liikkeenjohtajina sekä myös pitkä kokemus K-ryhmästä. Toisena ääripäänä mukaan haluttiin lahjakkaita ja innokkaita nuoria kaupan ihmisiä, jotka ovat tulleet hiljattain mukaan K-ryhmään. Haastateltaviksi haluttiin ihmisiä, jotka ovat menestyneet kaiken aikaa ja toisaalta ihmisiä, jotka ovat löytäneet menestyksen vaikeuksien kautta. Tutkimukseen valittiin mukaan henkilöitä, joiden tiedettiin korostavan toiminnassa yhteistoimintaa ja yhteistä tekemistä ja toisena ääripäänä henkilöitä, jotka korostivat itsenäisyyttä ja omaa tekemistä. Haastateltavien joukkoon haluttiin suuria ja pieniä kauppoja sekä pienemmistä että suuremmista kaupungeista.

Citymarket-, Andiamo- ja Carrols-ketjujen johto valitsi edellä kuvattujen kriteerien perusteella tutkimukseen mukaan tulleet ketjukaupat ja kauppiaat. Yksikään valituista kauppiaista ei kieltäytynyt haastattelusta. Muut haastateltavat tutkija valitsi itse, joiden valinnassa keskeisenä kriteerinä olivat em.

seikkojen lisäksi myös haastattelijan ja haastateltavan luottamuksellinen suhde. Tämä antoi mahdollisuuden avoimeen ja vapaaseen keskusteluun usein aroista henkilökohtaisista ja herkistä sekä luottamuksellisista asioista.

Haastattelut kestivät keskimäärin 2–3 tuntia. Pisin haastattelu kesti viisi tuntia ja lyhyin yhden tunnin. Ensimmäinen haastattelu tehtiin syyskuussa 1999 ja viimeinen joulukuussa 2001. Kaikki kauppojen ja ravintoloiden johdon haastattelut nauhoitettiin ja nauhat purettiin. Osa nauhoista purettiin kokonaan ja osa vain kiinnostavilta osin. ”Äänitteiden litterointi on varsin kallista työtä ja kannattaa ainoastaan silloin, kun sen katsotaan olevan tutkimukselle ehdottoman välttämätöntä” (Grönfors, 1982, s. 156). Kaikista nauhoista laadittiin työyhteenveto MindManager-ohjelmiston avulla, jotta saataisiin kokonaiskäsitys keskustelujen ydinanneista (liitteessä D esimerkit tällaisista mind mapeista eli ajatuskartoista). Kustakin haastattelusta kertyi keskimäärin 40 sivua. Muista haastatteluista laaditut muistiot olivat pituudeltaan 2–10 sivua. Tällä menettelyllä pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen kannalta oleelliset ja toisaalta mielenkiintoiset uudet ja aiemmasta poikkeavat näkökulmat pääsivät esille. Usein juuri näistä normaalista tai tavanomaisuuksista poikkeavat ”itsestäänselvyydet” tuovat esiin juuri oleellisen (Grönfors, 1982).

Tutkimuksessa käytettiin hyväksi teemahaastattelun metodia. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelun teemat, joita käytiin haastattelussa läpi haastateltavien ehdoilla. Joitakin teemoja saatettiin siis käsitellä hyvinkin syvällisesti toisten jäädessä vähemmälle huomiolle. Haastatteluteemat muuttuivat ja tarkentuivat haastattelujen edetessä haastattelijan tottumuksen myötä. Kunkin haastateltavan kanssa käsiteltiin sekä kaikille yhteisiä teemoja että haastattelukohtaisia teemoja. Yhteisiä teemoja olivat esim. ketjujohdon ja kauppiaan roolit ketjussa. Keskon haastatteluissa painottuivat ketjujohtamisen ja yhdenmukaisen toiminnan alueet, ja vastaavasti kauppiaiden kanssa käsiteltiin syvällisemmin kauppakohtaisen johtamisen ja toiminnan problematiikkaa, kauppiaiden yhteistoimintaa ja itsenäisyyttä (ks. liite haastatteluteemoista).

Yksittäisiä ja anniltaan mielenkiintoisimpia haastatteluja täydennettiin tarpeen mukaan lisäkeskusteluilla ja uusintahaastatteluilla, jotta varmistuttiin, että kaikki keskeiset asiat tulivat käsitellyksi ja ne oli ymmärretty oikein. Näissä syventävissä keskusteluissa tuli usein esiin uusia asioita, ja aiemmat käsitellyt aiheet syvenivät entisestään, jolloin ”ymmärryskehä” eteni spiraalin tavoin. Täydentäviä haastatteluita jatkettiin niin kauan, kunnes aineisto tuntui kyllääntyneen, eli uutta tai mielenkiintoista asiaa ei entiseen verrattu-

na tullut enää esille, tai esille tulleet asiat olivat jo ennestään tulleet ilmi muissa yhteyksissä.

Haastatteluilla saadun tutkimusaineiston lisäksi käytössä on ollut laaja kirjallinen aineisto. Tällaista aineistoa ovat olleet Keskon ja K-kauppiasliiton viime vuosien vuosikertomukset, tavara-alayhdistysten hallitusten kokouspöytäkirjat, ketjutoimintaa kuvaavat Keskon sisäiset kuvaukset ja muistiot, ketjujen pitkän tähtäyksen suunnitelmat, vuosisuunnitelmat ja laatuarvioinnit sekä ketju- ja muut Keskon ja kauppiaiden väliset perussopimukset. Tutkijan käytössä on ollut myös omat muistiinpanot kauppias- ja ketjutoimintaa koskeneista kokouksista sekä tutkimusprofessori Kari Mannermaan laatimat K-ryhmän sisäiseen käyttöön tarkoitetut selvitykset ja muistiot kauppiasyrittäjyydestä ja yhteistyöstä. Aiemman asemansa ja tutkijanroolissa vuoksi tutkija on osallistunut useisiin ketjutoimintaa ja kauppiasyrittäjyyttä koskeneisiin K-ryhmän sisäisiin selvityksiin, kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin. Näiden myötä on saavutettu erinomainen mahdollisuus keskustella tutkimusaiheesta monien avainhenkilöiden kanssa. Kaiken tämän tiedon saaminen on edellyttänyt luottamuksellisia suhteita asianosaisiin henkilöihin. Tämä korostaa tutkijan kykyä päästä oikeiden asioiden äärelle, joka ulkopuoliselta tutkijalta olisi jäänyt näkymättömänä ja tavoittamattomana helposti saavuttamatta. Koska tutkimuksessa painottuvat 1990-luvulla käytössä olleet ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, korostuvat tutkimusaineistossa nimenomaan tämän ajanjakson aineistot.

3.5. TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI

”Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyyttisen prosessin avulla kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteesin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi” (Grönfors, 1982, s. 145). Grönfors jatkaa samassa yhteydessä, että ”analyysi ja synteesi ovat nimenomaan järjellistä toimintaa, tutkimusaineiston tarkastelua käsitteellisellä tasolla”, ja että ”osuvampi nimitys tälle tutkimuksen vaiheelle olisi vaikkapa abstrahointi. Abstrahoinnilla tarkoitetaan lähinnä tutkimusdatan järjestämistä siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista, lausumista yms. ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle”. Alasuutari (1994, s. 44) toteaa samasta asiasta, että ”kuitenkin merkitystulkintojen tekeminen, arvoituksen ratkaiseminen, on laadullisen tutkimuksen ydin”. Kysymys on perimmältään siitä, kuinka tässä tutkimushankkeessa rakennetaan tutkimus ”perustuksista lopulliseen taloon” eli lopputuloksiin asti.

Tutkimuksessa sovelletut peruskäsitteet on omaksuttu aiemmasta markkinointikanava-, agentti- ja verkostoteorioista sekä ohjausjärjestelmiä koskeneesta kirjallisuudesta. Näiden sekä tehtyjen esihaastattelujen perusteella laadittiin kaupan hybridiorganisaation johtamisen esimalli (Mitronen & Möller, 2000). Tätä esimallia ja alustavia tutkimustuloksia hyödynnettiin haastatteluissa. Haastattelujen jälkeen ja osittain niiden lomassa tutkija perehtyi lisää aiempaan teoreettiseen tietämykseen ohjausjärjestelmistä ja niistä saatuihin tutkimustuloksiin. Teorian, tutkimustulosten ja tutkijan havaintojen vuoroittaista ja limittäistä tarkastelua jatkettiin, kunnes kulloinkin tarkasteltavana ollut asia tuli ymmärretyksi.

Tutkimusaineiston analysointi tapahtui vaiheittain eri tasoilla abduktiivisen tapaustutkimuksen ja tapaustutkimuksen keskeisten analysointiperiaatteiden mukaisesti (Dubois & Gadde, 1999; Grönfors, 1982; Kvale, 1997; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Eräin osin tutkimusaineiston analysoinnissa on sovellettu komparatiivisen aineistoanalyysin periaatteita (Alvesson & Sköldberg, 2000; Strauss & Corbin, 1990). Ensimmäisessä vaiheessa nauhoitetut haastattelut purettiin, ja niistä sekä muista haastatteluista laadituista muistioista kerättiin keskeiset ideat ja sanat yhteenvetotaulukkoon (ks. liitteessä D olevat esimerkit). Näissä taulukoissa sanat olivat alkuperäisissä esiin tulleissa muodoissaan, eli asiat oli koottu ja ryhmitelty uudella tavalla yhteen. Tämän jälkeen tehtiin uudet yhteenvedot ja taulukot, joissa tutkimusaineisto käytiin uudelleen läpi, ja keskeiset johtolangat kerättiin yhteen. Tässä vaiheessa käytettiin jäsentelypohjana kaupan hybridiorganisaation johtamisen esimallia (vrt. johtopäätökset Mitronen & Möller, 2000).

Kolmannessa vaiheessa tutkimuksen johtolangat ja esiasteella olevat löydökset eli ideat koottiin ”metatason” analyysiin, jolloin ne taulukoitiin eri ohjausjärjestelmien ja niiden mekanismien suhteen uudella tavalla. Tässä vaiheessa yhdistettiin haastattelujen anti eli primaariaineistot sekundaariaineistojen kanssa, eli pyrittiin ymmärtämään tutkimusongelma ja aineistojen tuottama tieto rinnakkain. Neljännessä vaiheessa tapahtui tulosten kokoaminen johtamismallin synteesiksi, tulosten tulkinta ja johtopäätösten kokoaminen. Tutkimusotteelle tunnusomaisena piirteenä tutkimusprosessi tuotti jo alkuvaiheessa esituloksia ja johtopäätöksiä, joita sitten tarpeen mukaan täsmennettiin prosessin loppuvaiheessa (vrt. Eisenhardt, 1989b).

Luvussa 2. kehitettyä kaupan hybridiorganisaation johtamismallia käytettiin tutkimusaineiston jäsentämisessä ja analysoinnissa. Tarkastelun kohteena ja tarkoituksena oli tunnistaa hybridiorganisaation ohjausmekanismeja. Tarkastelussa pääpaino on ketjujohdon ja kaupan toiminnan tasoilla. Tulos-

ten raportoinnin tiivistämiseksi ohjausmekanismit jaoteltiin (a) rakenteellisiin ja organisatorisiin ratkaisuihin, (b) johtamismenettelyihin ja prosesseihin ja (c) arvoihin, normeihin ja luottamukseen. Tämä jaottelu johdettiin aiemmista hybriditutkimuksista ja niiden ohjausjärjestelmistä. Näistä muodostettiin yhdessä johtamistasojen kanssa matriisi, jonka avulla case-organisaatioiden johtamismuodot yhdistettiin (esimerkit taulukoissa 3.1. ja 3.2.). Johtamisen tasojen ja ohjausmekanismityyppien analyysissä käytettiin hyväksi ketjujohdon ja vähittäiskauppiaan näkökulmia, sekä analysoitiin keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskaupan autonomisuuden jännitteitä johtamismallin eri tasoilla ja kussakin kolmessa case-ketjussa.

Taulukko 3.1. Kaupan hybridiorganisaation johtaminen, ohjausjärjestelmäanalyysi

Ohjausjärjestelmät (→): Johdon tasot (↓):	Markkinat	Hierarkia	Verkosto
Konsernijohto			
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto			
Ketjujohto			
Kaupan johto			

Matriisin avulla analysoidaan kaupan hybridiorganisaation johtamismallin eri tasoilla käytettyjä ohjausjärjestelmiä ja osin myös ohjausmekanismeja. Tämän lisäksi tutkimusaineistoa on analysoitu siten, että aineiston avulla pyritään tunnistamaan eri tasoilla käytössä olevia rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja, johtamismenettelyjä ja prosesseja sekä arvoja, normeja ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja. Seuraavassa taulukossa on esimerkki tästä.

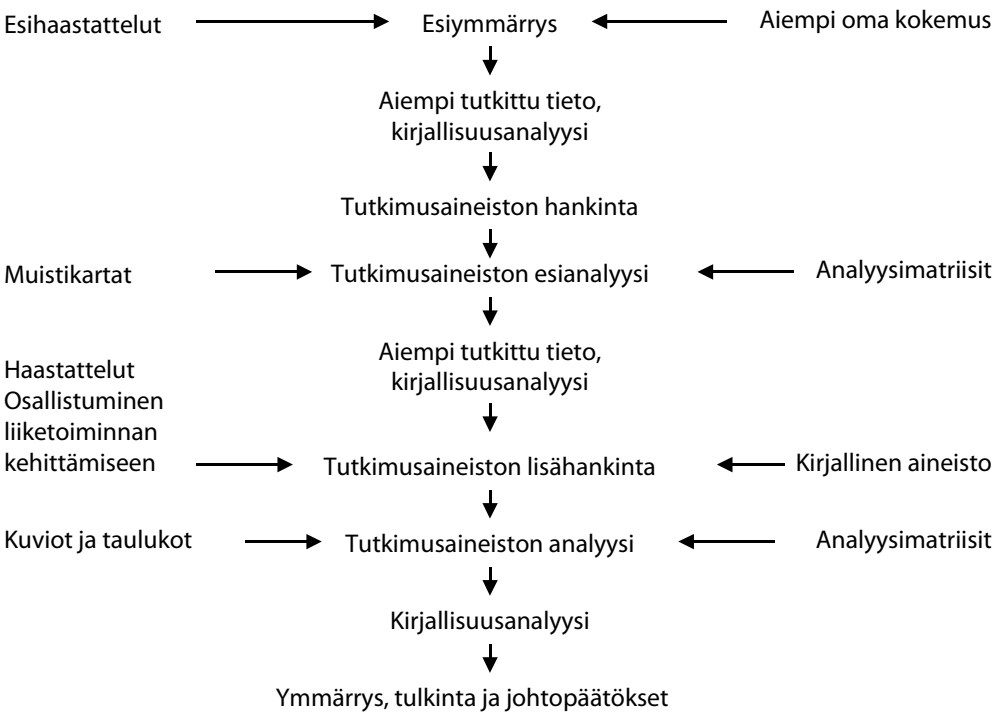
Taulukko 3.2. Kaupan hybridiorganisaation johtaminen, ohjausmekanismianalyysimatriisi

Ohjausmekanismit (→): Johdon tasot (↓):	Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	Johtamisen menettelytavat ja prosessit	Arvot, normit ja luottamus
Konsernijohto			
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto			
Ketjujohto			
Kaupan johto			

Abduktiivisen tutkimuksen raportointi on toisinaan hankalaa tai ongelmallista tiedon keräyksen, tulkinnan ja teoreettisen kirjallisuuden sekä tulkintakehyksen kehittymisen jatkuvan vuorovaikutuksen takia (Dubois & Gadde, 1999). Lopullinen tutkimusraportti ei näin ollen välttämättä kuvaa tutkimuksen todellista kulkua, vaan se noudattaa enemmänkin deduktiiviseen logiikkaan perustuvan tutkimuksen raportointia. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuitenkin kuvaamaan tutkimuksen toteutuminen ”kertomuksena” siten kuin se todellisuudessa tapahtui.

Tutkimuksessa noudatettua tutkimusprosessia kuvataan kokonaisuutena seuraavassa kuviossa. Kuviosta ilmenee, kuinka aiempi tieto, esiymmärrys, aineiston analysointi, uusi ymmärrys, uusi perehtyminen aiempaan tietoon ja uusi aineiston keräys ja entisen uudelleen analysointi vuorottelevat tutkimusprosessissa.

Kuvio 3.3. Tutkimusprosessin kuvaus



Tutkimusprosessille oli myös tunnusomaista toisaalta vaiheittainen ja toisaalta limittäinen eteneminen, jossa keskeisellä sijalla ovat olleet tutkijan useat esiintymiset K-ryhmän eri tilaisuuksissa esittelemässä tutkimushanketta ja alustavia tutkimustuloksia. Näissä tilaisuuksissa (kuten esimerkiksi K-kauppiasliiton hallituksen kokoukset, K-instituutin koulutustilaisuudet ja Keskon johdon tapaamiset) oli mahdollisuus tuoda esiin alustavia tutkimus-

tuloksia sekä jalostaa ymmärrystä saatujen kommenttien avulla. Erittäin keskeinen rooli tutkijan ymmärryksen kehittymisessä ja tulosten ”kirkastamisessa” olivat K-kauppiasliiton kanssa vuonna 2001 tehty strategiahanke, siihen liittynyt K-kauppiaiden arvoprojekti sekä yrittäjyyden uudistamiseen liittynyt koulutusprojekti. Näissä hankkeissa pyrittiin hyödyntämään sellaisenaan saatuja tutkimustuloksia. Merkittävää oli näiden Keskon ja K-kauppiasliiton tilaisuuksien rooli tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten muodostamisessa.

Tutkimuksen haastattelu- ja muuta aineistoa käytettiin limittäin koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastatteluissa esiin nousseita ohjausmekanismeja tarkennettiin kirjallisen materiaalin avulla (esim. suunnittelu- ja raportointikäytännöt). Vastaavasti kirjallisessa materiaaleissa käsiteltyjen ohjausmekanismien todellista käyttöä ja merkitystä tarkennettiin haastattelujen avulla. Tämän lisäksi eri aineistot toimivat itsenäisesti, jolloin niiden avulla voitiin täydentää saatua kuvaa ohjausjärjestelmistä ja niiden mekanismeista. Esimerkki tällaisesta on ketjuyhteisön merkitys ohjausmekanismina eli seikka, joka ilmeni vain haastatteluissa, ja jonka rooli vahvistui käytetyn vertailuasetelman avulla.

Aineiston analysoinnissa ei ole pyritty löytämään tai osoittamaan tilastollisia riippuvuuksia, vaan aineisto ja tehdyt tulkinnat ovat toimineet teoreettisesti mielenkiintoisen kuvauksen aikaansaamiseksi. Näin ollen eräät tulkinnat tai johtopäätökset eivät sinällään kerro, kuinka laajaa tai syvällistä jonkin ohjausmekanismin käyttö on ollut. Tulos kertoo, että esiintuotuja tiettyjä mekanismeja on ollut käytössä tutkimuksessa kuvatussa tarkoituksessa.

Tutkimusaineiston mittavuuden vuoksi ja toisaalta osin sen luottamuksellisuuden vuoksi, tutkimusaineisto (haastattelut ja muu lähdeaineisto) käy ilmi lähdeluettelosta, mutta sitä ei esitellä muutoin erikseen. Lähdeaineistoa käytetään hyväksi laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteen mukaisesti pelkistämisen apuna viittauksissa, jolloin niitä käytetään tilanteesta riippuen tutkijan tekemän tulkinnan perusteluna, aineistoa kuvaavana esimerkkinä tai tekstin elävöittämisessä tai pelkistyksissä (vrt. Eskola & Suoranta, 1998, s. 176). Lähdeaineiston laajempi esittely olisi sinänsä mahdotonta jo sen laajuudenkin vuoksi.

Tutkimuksen toteuttamisessa oli neljä merkittävää intensiivistä jaksoa, jolloin aineistoa käytettiin eri tavoin tarkentaen hyväksi. Ensimmäinen jakso koostui esihaastattelujen tekemisestä sekä niiden analysoinnista. Tämä jakso ajoittui kevääseen 2000. Toinen intensiivijakso ajoittui syksyyn 2000 sekä talveen ja kevääseen 2001 ja se koostui ensimmäisestä kirjallisuusanalyysistä ja aiempaan tutkimustietoon perehtymisestä sekä haastattelujen purkamisesta

ajatuskarttojen muotoon. Näissä ajatuskartoissa pyrittiin pelkistämään haastattelujen kokonaisuus ja esille tulleet asiat, vielä kuitenkin osin epäsystemaattisessa muodossa (ks. liite D). Kolmas intensiivinen tutkimusjakso ajoittui kesään 2001, jolloin haastattelut ja muu tutkimusaineisto yhdistettiin ketjukohtaisiksi ohjausjärjestelmämatriiseiksi. Neljäs ja samalla viimeinen intensiivijakso syksyllä 2001 käsitti tulkinnan ja tutkimustulosten täsmentämisen, mikä koostui uudesta kirjallisuusanalyysistä ja empiirisen aineiston yhdistämisestä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kehittyivät tosi asiassa vaiheittain tutkimuksen edetessä, mutta ne koottiin yhteen neljännessä intensiivijaksossa.

3.6. TUTKIMUSAINEISTON LAATU

Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkimusaineiston laatua koskeviin kysymyksiin. Luvussa 6.3. arvioidaan koko tutkimusta ja sen luotettavuutta. Luonnollista on, että nämä arvioinnit menevät toistensa kanssa osittain päällekkäin, mutta mahdollisuuksien mukaan on pyritty välttämään turhaa toistoa. Laadullisen tapaustutkimuksen tutkimusaineiston laadun arvioimiseen on käytössä jo suhteellisen vakiintuneet menettelytapa- ja arviointikriteerit. Näitä kriteereitä ovat tutkimuksen aineiston edustavuus ja pätevyys, hankinnan ja käsittelyn luotettavuus sekä tutkijan rooli tutkimuksen teossa (Alasuutari, 1994; ks. myös Eisenhardt, 1989b; Eskola & Suoranta, 1998; Yin, 1994).

Yksityiskohtaisemmin mutta edellä käsitellyn mukaisesti tutkimusaineiston laatua tarkastelevat Miles ja Huberman (1994, s. 263–277), jotka jäsentävät tutkimusaineiston laadun varmistamisen vaihtoehdot seuraavasti: (1) aineiston edustavuus, (2) tutkijan heijastusvaikutukset tutkimukseen ja päin vastoin, (3) lähde- ja menetelmätriangulaatiot, (4) näytön painotus eli luotettavimman mahdollisen aineiston käyttö. Muita keinoja ovat epäsopivan tai ristiriitaisten aineistojen tai näyttöjen etsiminen, kuten esimerkiksi (5) yhteen sopimattomat tapaukset, (6) äärimmäiset tai poikkeavat tapaukset, (7) yllätykset tai (8) negatiivisen näytön etsiminen. Kirjoittajat tuovat esiin vielä muita aineiston tai tulkintojen laadun varmistamismenettelyjä, kuten (9) ”entä jos” -kysymysten esittäminen, (10) näennäisselitysten todentaminen ja eliminointi, (11) analyysin ja tulkinnan toistaminen, (12) kilpailevien tai vaihtoehtoisten selitysten etsiminen sekä (13) palautteen hakeminen vastaajilta tai haastateltavilta. Lienee selvää, että yksittäisessä tutkimuksessa ei ole syytä noudattaa kaikkia edellä mainittuja laadun varmistamisen toimenpiteitä vaan toimia tapauskohtaisesti tilanteen vaatimalla tavalla siten, että voidaan varmistua aineiston luotettavuudesta tutkimuksen tarpeisiin. On myös huo-

mattava, että aineiston laatuun vaikuttavat myös aineiston keräystä koskevat seikat, kuten esimerkiksi aineiston kattavuus, jota käsiteltiin jo aiemmin luvussa 3.4.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä merkittävänä laadun varmistajana käytetään triangulaatiota eli vapaasti suomennettuna kolminkertaista tai kolmiulotteista varmistamista. Tällä tarkoitetaan toisin sanoen ”erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa” (Eskola & Suoranta, 1998, s. 69). Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että sen avulla voidaan saada kattava ja luotettava kuva tutkimusongelmasta[78]. Tätä kattavuutta voidaan tarkastella neljällä eri tavalla eli aineisto-, tutkija-, teoria- tai menetelmätriangulaation avulla (Eskola & Suoranta, 1998, sivut 69–75). Aineistotriangulaatiossa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään (esimerkiksi haastatteluja, arkistomateriaalia, vuosikertomuksia jne). Tutkijatriangulaatiossa samaa tutkimusilmiötä tutkii useampi tutkija, ja teoriatriangulaatiossa tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta ja -tutkimusmenetelmillä. Triangulaation käyttö ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan sitä tulisi käyttää tutkimuksen lähtökohdista.

Triangulaatio tarkoittaa käytännössä mm. niitä menettelytapoja, joilla varmistutaan tutkimuskysymysten ja aineiston keräyksen luotettavuudesta mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Perusperiaate on, että jos erilaiset tai erilliset tutkimukselliset lähestymistavat johtavat samoihin johtopäätöksiin, tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Tämän mukaisesti tutkimusaineiston laatu ja aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat tapaustutkimuksen luottamuksen ja luotettavuuden ydintekijöitä. Haastatteluaineiston aiheuttamia mahdollisia luotettavuus- ja pätevyysongelmia voidaan samoin hallita keräämällä kohteena olevasta tai olevista tapauksista muutakin, esim. kirjallista aineistoa. Samoin tutkittavasta tapauksesta tulee kerätä muuta taustaaineistoa, jonka avulla voidaan varmistua parhaan mukaan haastatteluaineiston luotettavuudesta (Yin, 1994).

Tässä tutkimuksessa käytettyjä triangulaation muotoja ovat olleet aineisto- ja teoriatriangulaatio ja jossain määrin myös tutkija- ja menetelmätriangulaatio. Aineiston kolminkertaista varmistamista on suoritettu siten, että samasta asiasta, esimerkiksi normien merkityksestä kontrollivälineenä, on haastateltu kauppiasta, ketjujohtoa ja lisäksi K-kauppiasliiton johtoa. Tämän lisäksi normien merkityksestä on ollut käytettävissä monipuolisesti kirjallista materiaalia, kuten arvotutkimuksia kauppiaiden perusarvoista ja K-ryhmän perusarvoista keskolaisten, kauppiaiden ja kaupan henkilökunnan kannalta

sekä K-ryhmän sisäisiä kirjallisia ohjeita ja toimintamäärityksiä (esim. Keskon *Tapamme Toimia –eettiset periaatteet* ja *K-kauppiassäännöt*).

Teoriatriangulaatiota on käytetty hyväksi siten, että tutkimuksen teoriaperustana on neljä eri teoreettista näkemystä yrityksen ohjausjärjestelmistä (markkinat, hierarkia, verkosto ja hybridi) sekä kolme eri teoriaa, joiden traditiosta käsin tutkimusta on johdettu (markkinointikanavatutkimus, agenttiteoria ja IMP -verkostoteoria). Näiden avulla on pyritty varmistamaan kaupan toimintaympäristöstä lähtevän, ketjutoimintaa käsittelevän ohjausjärjestelmätutkimuksen monipuolinen ja kattava tarkastelu. Tutkijatriangulaatio pohjautuu keskusteluihin, joita käytiin jatkuvasti tutkimusprosessin aikana toisen tutkimuksen ohjaajani, professori Kristian Möllerin kanssa tutkimusongelmasta yleensä ja erityisesti esiin nousseista erityisongelmista, analyysivaihtoehdoista, tulkinnoista ja johtopäätöksistä. Lisäksi tutkija on kirjoittanut hänen kanssaan kaksi konferenssipaperia IMP:n vuosikongresseihin vuosina 2000 ja 2001. Näiden papereiden ja niistä saatujen kommenttien avulla on voitu parantaa tutkimusasetelmaa ja tulosten osuvuutta. Dubois ja Gadde (1999, s. 17) toteavatkin: ”In abductive studies the framework is evolving over time. In this process the ’acitve’ interaction with other researchers becomes very important. Through discussions with colleagues we can get valuable influences in every part of a study, concerning the choice of research focus, the evolving framework, the empirical fieldwork, the analysis and the conclusions”.

Tutkijatriangulaation kannalta merkityksellisiä ovat olleet lisäksi useat keskustelut tutkimusprofessori Kari Mannermaan kanssa. Mannermaa on tutkinut K-ryhmää ja kauppiaiden asemaa siinä jo 1970 luvulta lähtien ja parhaillaan tutkii yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistämistä verkostossa. Tutkijatriangulaation käyttö on tuonut merkittävää vastapainoa tutkimuksessa käytetylle menetelmätriangulaatiolle.

Eräänlaista tutkijatriangulaatiota on myös erään nykyisin eläkkeellä olevan johtajan ja nykyisen K-kauppiasliiton toimitusjohtajien kanssa käyty jatkuva keskustelu. Näiden kaikkien henkilöiden kanssa on keskusteltu useaan otteeseen tutkimuksen eri vaiheissa ja vaiheista. Nämä keskustelut ovat valaisseet käytännön tasolla ja esimerkkien avulla hybridiorganisaation ohjausjärjestelmien ja -mekanismien vastineita käytännön ketjujohtamisessa.

Menetelmätriangulaatiota tutkija on toteuttanut toimiessaan tutkijanroolissa tutkimustyön ajan K-ryhmässä. Toisaalta opintovapaa työstä Keskossa on antanut hyvät mahdollisuudet aineistonkeruulle erityisesti tutkimuksenteon alkuvaiheessa. Osallistuminen K-ryhmän ketjutoimintamallin kehittä-

miseen sekä K-kauppiasliiton että Keskon piirissä on mahdollistanut myös aktiivisen toimijan roolin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimuksen keskivaiheilla ja erityisesti loppuvaiheessa[79].

Todistusvoima eli ”näyttö” on kerätyn aineiston, analyysin ja johtopäätösten teon ydinasioita. Yinin (1994) mukaan tapaustutkimuksessa tulos on aina vakuuttavampi, mikäli tulos perustuu useamman tietolähteen käyttöön. Tulosten ja koko tutkimuksen kannalta oleellista on myös, että ulkopuolinen lukija kykenee seuraamaan ja ymmärtämään tutkimusta tutkimusongelmista ja -kysymyksistä alkaen aineiston keräyksen ja käsittelyn kautta lopullisiin johtopäätöksiin asti. Todistusvoima ja -kyky ovat samoin ydinasioita tulosten yleistämisessä teoreettisten pohdintojen avulla (Yin, 1994). Kysymys on toisin sanoen tutkimuksessa noudatetun ”polun” läpinäkyvyydestä. Tätä tutkimuspolun läpinäkyvyyttä on pyritty varmistamaan ensinnäkin siten, että käytössä on ollut monipuolinen aineisto. Toiseksi tutkijalla on monipuolinen ja monivuotinen tutkittavan liiketoiminnan, organisaation ja ihmisten tuntemus sekä esteetön pääsy tiedon ja tietäjien luokse kohdeorganisaatiossa. Kolmantena perusteena on, että tutkijalla on koko tutkimusprosessin ajan ollut merkittävä toimijan rooli Keskon ja K-kauppiasliiton ketjuliiketoiminnan kehittämistehtävissä. Ensimmäiset tehtävät alkoivat tällä saralla jo vuonna 1990 eräiden ketjuselvitysten osalta.

Tutkimusaineiston luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi tutkijan tulee pysyä objektiivisena tutkimukseensa ja aineistoonsa nähden. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että annetaan ilmiön ja aineiston puhua puolestaan (vrt. Glaser & Strauss, 1967). Tämä on hyvin merkittävää aineiston laadun kannalta. ”Mitä enemmän tutkija käyttää aikaa tutkittavan ryhmän parissa, sitä täsmällisempää tietoa hänellä on mahdollisuus saada siitä millaisia sosiaalisia merkityksiä ryhmän jäsenet antavat eri asioille tai ilmiöille” (Grönfors, 1982). Henkilökohtaisten suhteiden avulla oli mahdollista järjestää tarvittaessa useita erillisiä tapaamisia. Näiden avulla pyrittiin varmistumaan siitä, että asiat oli ymmärretty oikein, ja tarvittaessa uutta aikaa järjestyi uusien selvitettävien asioiden käsittelyyn. Lisäksi samaa asiaa kysyttiin monelta eri osapuolelta, jotta asia tuli mahdollisimman kattavasti ymmärretyksi. Esimerkiksi Carrolsissa haastateltiin ketjujohdon, yrittäjien ja ravintolapäälliköiden lisäksi aluepäällikköä, joka tunsi sekä franchising-yrittäjien että ravintolapäälliköiden toimintaa. Samoin kontrollihaastatteluina toimivat K-supermarket- ja K-rauta -ketjuissa tehdyt haastattelut.

Aineiston laatuun vaikuttaa merkittävästi myös aineiston kokoaminen ja haastateltavien valintakriteerit. Eskola ja Suoranta (1998, s. 66) toteavat, että

”haastateltavien valinnassa olisi suotavaa, että heillä olisi (1) suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen kokemusmaailma, että he (2) omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja olisivat vieläpä (3) kiinnostuneita tutkimuksesta”.

Haastattelujen onnistumiseen ja osaltaan tiedon luotettavuuteen vaikuttivat haastattelujen ilmapiiri ja tärkeys haastateltaville. Kukaan haastatteluihin pyydetyistä ei kieltäytynyt haastattelusta tai myöhemmistä tarkentavista keskusteluista, ja aikaa näille tapaamisille he olivat varanneet riittävästi. Luottamuksellinen suhde, joka tutkijalla oli syntynyt useimpien haastateltavien kanssa jo aiemmissa Keskon toimissa, oli apuna arkojenkin asioiden käsittelyssä. Näin ollen voidaan olettaa, että tämä auttoi tutkimuksen kannalta oikeiden asioiden ja todellisten tuntojen esilletuloa. Keskusteluissa käsiteltiin paljon sellaisia asioita, jotka normaalin käytännön mukaan ovat liikesalaisuuksia, mutta jotka ”omalle miehelle” voitiin kertoa. Näiden tietojen saaminen laajensi ja syvensi osaltaan tutkimusongelman ymmärtämistä ja aineiston luotettavuutta.

Hyvin tyypillinen on erään kauppiaan toteamus, että ”on hienoa, että joku jaksaa kuunnella ja on kiinnostunut tietämään mitä kauppiaan mielessä liikkuu; niin harvoin kenelläkään on aikaa kuunnella rauhassa kauppiaan tuntemuksia”. Kaikki haastateltavat suhtautuivat kannustavasti tutkimukseen ja pitivät sen aihetta itselleen ja koko K-ryhmälle ensiarvoisen tärkeänä. Toinen kauppias totesikin tutkimuksesta, että ”On hyvä, että joku tutkii tällaisia, koko ryhmän tulevaisuuden kannalta elintärkeitä asioita”. Mitään rajoitteita ei asetettu sille, mitä tietoja, näkemyksiä tai ajatuksia saa julkaista.

Haastateltavat myös tiesivät, mistä puhuivat. Keskolaisten haastateltavien ”keskoikä” oli yleensä yli kymmenen vuotta, ja samoin kauppiaat olivat toimineet kauppiasammatissa pitkän aikaa. Eri asia on, mistä haastateltavat puhuivat ja jättivät mahdollisesti puhumatta. Tätähän tutkija ei tiedä, mutta ongelmaan voi varautua siten, että melkein kaikki haastateltavat olivat tuttuja jo entuudestaan. Luottamuksellinen suhde loi edellytykset sille, että oli mahdollista puhua avoimesti kaikista esille tulleista kysymyksistä. Lisäksi tiedonlaatuun vaikuttavana seikkana on huomattava, että kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta, vaan kaikki osoittivat selvästi halukkuutensa osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen laatuun vaikuttaa tässä tapauksessa myös raportointikielen valinta. Tutkimuksen suorittamisen, raportoinnin ja väitöskirjan kieleksi valittiin suomi, koska haastatteluista tehtyjä lainauksia ei olisi ollut mahdollista kääntää englanniksi alkuperäisten sanontojen ja ilmaisujen siitä kärsimättä.

Toisin sanoen englanniksi tehdyt käännökset olisivat heikentäneet huomattavasti tutkimusaineiston laatua ja alkuperäisten lainausten todistusvoimaa. Tutkimuskohteena olevan yrityksen ja koko verkoston käyttökieli on suomi, jolloin tutkimuksen hyödynnettävyys on tällöin parempi kuin jos kielenä olisi käytetty esimerkiksi englantia.

Tutkijan henkilökohtaiset ominaisuudet kvalitatiivisen tutkimuksen teossa ovat myös tärkeitä (Grönfors, 1982). Grönfors korostaa, että ”kvalitatiivisten menetelmien käyttäjillä on oltava tieteellisen valmiuden lisäksi myös sellaisia henkilökohtaisia resursseja, jotka tekevät mahdolliseksi läheisen kontaktin tutkittavan kohderyhmän jäsenten kanssa” (1982, s. 15). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee hallita teoreettisesti kvalitatiivisen tapaustutkimuksen toteuttaminen abduktiivisen metodin mukaisesti ja toisaalta osata käytännössä tutkimuksen toteuttaminen. Teoreettisen valmiuden tutkimusmetodin suorittamiseen varmistavat jatko-opinnot ja käytännössä harjaannusta tutkimuksen toteuttamiseen on kertynyt monin tavoin. Tutkija on ollut Keskon markkinatutkimustoiminnasta n. 4 vuotta ja toiminut tämän lisäksi Keskon tutkimusyrityksen toimitusjohtajana kaksi vuotta.

Ensisijaisen tutkimusaineiston lisäksi tulee tarkastella toissijaisen tutkimusaineiston laatukysymyksiä. Organisaation ja sen ihmisten tuntijana tutkijalla oli mahdollisuus päästä käsiksi sellaiseen materiaaliin, johon ulkopuolisella ei ole mitään mahdollisuutta päästä (Gummesson, 1991). Toisaalta tarvittaessa tutkija osasi myös kaivaa esiin sellaista tietoa, jota toinen tutkija (esim. ulkopuolinen) ei edes tunnista tietolähteeksi.

Voidaan tietenkin kysyä, aiheuttaako aiheen ja ihmisten läheisyys näköalattomuutta. Tutkijan hyvä kohdeorganisaation tuntemus saattaa haitata tutkijan objektiivisuutta ja tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan esiymmärrys voi ohjata harhaan tehtävänasettelua, aiheuttaa valikoivaa kuullun ymmärtämistä ja vain itselle ymmärrettävien asioiden tarkastelua. Tässä tutkimuksessa varauduttiin edellä olleisiin ongelmiin ennalta seuraavasti:

- Tutkija oli tutkimusvapaalla varsinaisen tutkimustyön ajan. Tämä loi sopivalla tavalla etäisyyttä tutkimuskohteeseen ja -ongelmaan.
- Tutkijalla on monipuolinen kokemus (8 eri tehtävää 17 vuoden aikana) Keskossa.
- Tutkijalla on ollut mahdollisuus työskennellä ylimmän ja keskijohdon alaisuudessa sekä Keskon tytäryrityksessä. Tutkijalla on urallaan kokemusta sekä Keskon liiketoiminnan kehittämisestä konsernijohdossa (yrityssuunnittelujohtaja ja strategisen kehityksen johtaja) että ketjujen kehittämistehtävistä (tutkimus- ja kenttäpäällikkö) päivittäistavarakaupassa,

käyttötavarakaupassa ja rauta- ja maatalouskaupassa. Lisäksi tutkija on toiminut Keskon liiketoimintaa ja ketjutoimintaa avustavissa palveluyhtiöissä tutkimus- ja suunnittelupäällikkönä (Mk-mainos Oy) ja toimitusjohtajana (SV-tietopalvelu Oy) sekä säännöllisenä vierailevana kouluttajana K-ryhmän koulutusyrityksessä K-instituutti Oy:ssä. Nämä monipuoliset ja -tasoiset tehtävät ovat antaneet perspektiiviä tutkimustyölle, laajentaneet Keskon ja K-kauppiaiden liiketoiminnan tuntemusta ja toisaalta nostaneet kynnystä pitää asioita itsestäänselvyyksinä. Tällä tavoin moni asia on kirkastunut tutkijalla aivan eri tavoin kuin jos tutkimusta olisi suorittanut joku toinen, alaa, yritystä tai ihmisiä tuntematon henkilö.

- K-kauppiaiden ja tavaratalojohtajien tuntemus. Tämä loi mahdollisuuden luottamukselliseen keskusteluun, koska tutkijalla oli esiymmärrystä käsiteltävistä asioista ja toisaalta tutkijalla oli aina mahdollisuus tarkistaa ymmärrystään referenssiryhmän kauppiailla, jotka tutkija niin ikään tunsi entuudestaan hyvin, osan peräti erittäin hyvin ao. henkilöiden Keskossa työskentelyn ajoilta.
- Tutkijan kriittisyys tutkimuskohdettaan kohtaan. Tämä käy ilmi mm. useista tutkimusta ja sen johtopäätöksiä käsitelleistä, Keskon ja K-kauppiasliiton johdolle pidetyistä esityksistä.
- Useita tutkimukseen osallistuneita henkilöitä haastateltiin tai heidän kansaan keskusteltiin useaan otteeseen, ja heidän annettiin tarkistaa tehdyt kuvaukset, analyysit ja tulkinnat, jotta voitiin varmistua tutkijan objektiivisuudesta tutkimuskohteen tai tehtyjen tulkintojen suhteen.

Toisaalta tutkijan yrityskohtainen ja alan syvällinen tuntemus ovat myös vahvuuksia, joita tulee hyödyntää. Tikkanen (Tikkanen, 1996, s. 399) toteaa, että ”syvällinen verkostotilanteiden ymmärrys voidaan saavuttaa suosimalla yhä osallistuvampia kvalitatiivisia tutkimusmetodeja kuten lewinilaista toimintatutkimusta, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tarkasteltaviin prosesseihin ja on mukana muokkaamassa syntyviä rakenteita”. Mainitussa tarkoituksessa tutkija on toiminut tutkimuskohteena olevissa organisaatioissa tutkimuksen toteuttamisen ja väitöskirjan kirjoittamisen aikana K-ryhmän toiminnan ja kauppiasyrittäjyyden asiantuntijana seuraavissa tehtävissä:

- K-ryhmän ketjutoimintauudistuksen suunnittelu osallistumalla K-rautaketjujen johtamisen prosessin määrittelyyn
- ketjutoimintauudistuksen seurantajärjestelmän työryhmän johto
- osallistuminen K-kauppiasliiton strategian laadinta- ja kauppiasyrittäjyyden kirkastamisprojekteihin

- osallistuminen ketjusopimusten solmimiseen liittyvän oikeudellisen työryhmän työskentelyyn
- Keskon johdon vuosittaisten strategiapäivien (johdon vuosivalmennus) valmistelu ja toteuttaminen
- verkosto- ja ketjujohtamisen alueiden vierailevа luennoitsija K-instituutissa keskolaisten esimiesten valmennuksilla
- kolumnistina toiminen Kehittyvä Kauppa-lehdessä sekä
- Euroopan päivittäistavarakaupan ja johtavien yritysten liiketoimintamalleja ja menestystekijöitä selvittäneen tutkimuksen ohjaaminen.

Tutkimusaineiston laatuun liittyy läheisesti kysymys myös tutkimuskohteessa tapahtuvista muutoksista aineiston keräysaikana. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tapahtui merkittäviä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia tutkimuksen toteutusaikana (mm. ketjutoimintamallien muutokset, Keskon hallintoneuvoston lakkauttaminen ja ulkoisen hallituksen muodostaminen, Keskon tulosryhmien yhtiöittäminen ja osakesarjamuutokset).

Tutkimuksen kannalta merkittävä muutos oli vuoden 2001 alusta käyttöön otettu uusi ketjutoimintamalli, jota ei siis tässä tutkimuksessa tarkastella. Tällä ja muilla viime vuosina tehdyillä muutoksilla on luonnollisesti ollut vaikututusta vastaajiin ja vastauksiin. Ongelmaa lievittää se, että osa haastatteluista on tehty ennen kuin haastateltavilla oli tietoa käynnissä olevasta ketjutoimintauudistuksesta. Kaikki kauppiaiden esihaastattelut (6 kpl) oli tehty ennen kuin ketjutoiminnan uudistuksesta oli laajasti informoitu kauppiaita. Nämä informoinnit eli ns. kauppiaskokoukset pidettiin kaikille ketjuille kesäkuussa 2000. Tutkimuksen esihaastattelut toteutettiin ajalla 22.9.1999–15.3.2000.

Ketjutoimintauudistuksesta informoitiin Keskon johtoa 10.12.1999. Näin esihaastattelun kohteena olevat keskolaiset tiesivät suunnitteilla olevista muutoksista, mutta vasta kesäkuussa 2000 suunnitelmat tarkentuivat. Merkittävä osa keskolaisten haastatteluista on tehty kevään ja syksyn 2000 aikana, joten voidaan olettaa, että haastateltavat kykenivät hahmottamaan tilanteen ja vastauksensa ennen kuin uudella, vuoden 2001 alusta käyttöön tulleella mallilla on ollut oleellisia vaikutuksia heidän ajatteluunsa. Tätä käsitystä tukee myös se, että haastateltavilla henkilöillä on ollut mittava ura Keskossa eri tehtävissä. Tutkimuksessa kuvattu ja analysoitu ohjausjärjestelmä oli ollut käytössä pääosin samanlaisena Keskossa ja K-ryhmässä koko sen historian ajan, joten muutaman kuukauden mittainen uuden ketjutoimintamallin

tai Keskon hallintorakenteen ei voida olettaa vaikuttaneen vastaajiin tai vastauksiin häiritsevästi.

Laadullisen tutkimuksen laatuun liittyvät kiinteästi aineiston validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli luotettavuus voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. ”Validiteetti osoittaa, miten pitkälle analyysissä käsitellyt indikaattori ilmaisevat sitä mitä niiden on tarkoitus ilmaista”. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäinen validiteetti kuvastaa ”lähinnä tutkijan tieteellistä otetta ja sitä, että tutkija hallitsee tieteenalansa”. Ulkoinen validiteetti ”ilmaisee teoreettisten ja johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen, ja se on yksinkertaisesti vain hypoteesien todentamista”. Aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun ”haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisistä asioista.” (Grönfors, 1982, s.174.)

Reliabiliteetti eli pätevyys merkitsee sitä, että aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Huomattava on, että aineisto voi olla luotettava mutta ei pätevä. Pätevyyden varmistamiseen on käytettävissä useita tarkistuskeinoja, kuten kongruenssi eli yhdenmukaisuus, instrumentin tarkkuus, instrumentin objektiivisuus ja ilmiön jatkuvuus (ks. lisää esim. Grönfors, 1982, s. 175–178). Näiden näkökohtien arviointi on toteutettu tarkemmin luvussa 6. tutkimuksen arviointi, joten niitä ei tässä toisteta.

4. KESKON JA K-KAUPPOJEN OHJAUSJÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan K-ryhmän ja kohteena olevien ketjujen ohjausjärjestelmiä luvun 2.5. kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallin ja esiviitekehyksen avulla. Luvun aluksi kuvataan kaupan toimintaympäristöä ja sen muutostekijöitä sekä kaupan rakennetta Suomessa. Tämän taustakuvauksen avulla pyritään antamaan lukijalle kuva kaupan keskeisistä olosuhteista, rakenteista ja kilpailuympäristön muutoksista, jotka vaikuttavat tutkimuksen kohteena olevan kaupparyhmän toimintaan ja ohjausjärjestelmiin. Erityisen merkittäviä muutoksia on tapahtunut kilpailuympäristössä ja -tilanteessa 1990 -luvulla, minkä vuoksi tarkastelu rajataan pääosin tälle aikakaudelle.

4.1. KAUPAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ SUOMESSA

Kauppa toimialana koostuu Tilastokeskuksen mukaan vähittäiskaupasta, tukkukaupasta ja autokaupasta. Tämän jaon mukaisesti laskettuna vähittäiskaupan liikevaihto oli vuonna 2000 n. 126 mrd. markkaa. Vähittäiskauppoja oli yhteensä n. 29 000, ja määrä on ollut viime vuosina lievässä kasvussa. Vähittäiskauppa työllistää n. 105 000 työntekijää. Tukkukaupan liikevaihto oli Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2000 n. 320 mrd. markkaa. Tukkukauppojen toimipaikkoja oli n. 18 000 ja ala työllistää n. 80 000 henkeä (Tilastokeskus, 2000a). Kauppa Suomessa on kasvanut viimeksi kuluneiden seitsemän vuoden aikana yhtäjaksoisesti suunnilleen bruttokansantuotteen tahdissa (ETLA, 2001).

Kaupan alalla tapahtuneita muutoksia ja keskeisiä kehityspiirteitä 1990-luvulla voidaan tiivistetysti kuvata seuraavasti[80]:

- Voimakkaiden asiakasohjautuvien vähittäiskauppojen ja ketjujen syntyminen (the dominance of general merchandise, “power retailers”). Tyypillistä näille on tarkka valitun kohderyhmän mukainen konseptimäärittely ja konseptien yhdenmukainen toteutus paikkakunnasta riippumatta sekä aktiivinen markkinointi. Esimerkkejä tästä ovat mm. IKEA ja Hennes&Mauritz.
- Kaupan lisääntynyt polarisoituminen siten, että markkinoille on tullut erilaisia, toisistaan poikkeavia liiketyyppejä (the increasing polarity of retai-

ling). Asiakkaiden valittavana on suuria hypermarketteja tai kapean tuotteiston erikoisliikkeitä, suuria, yhteen toimialaan (esim. rautakauppa, urheilu tai kodinkoneet) keskittyviä erikoisliikkeitä, halpahintaliikkeitä ja perinteisiä palvelukauppoja. Suomalaisia esimerkkejä hypermarketeista ovat Citymarket ja Prisma, suurista erikoisliikkeistä Intersport Megastore ja Gigantti, kapean valikoiman erikoisliikkeistä Tie Rack, The Body Shop sekä halpahintaliikkeistä (soft discounter) Rimi ja Alepa. Tässä kehityksessä perinteiset tavaratalot ovat joutuneet vaikeuksiin, kuten Suomessa City-Sokos ja Anttila.

- Vähittäiskaupan valta on lisääntynyt markkinointikanavissa pakattujen tuotteiden osalta (the increasing power of retailers in the marketing channels for packaged goods). Tämä on seurausta mm. kaupan hallitsemasta asiakas- ja kysyntäinformaatiosta, hyllytilakilpailusta, tavararyhmähallinnasta ja runsaasta kotimaisesta ja kansainvälisestä tuotetarjonnasta.
- Kaupan omien merkkien ja merkkituotteiden määrän ja markkinaosuuden kasvu (new uses for private branding). Tämä kehitys on ollut seurausta tunnettujen merkkituotteiden ja -tuottajien määräysvallasta markkinoilla ja toisaalta kauppaketjujen halusta luoda omien merkkituotteiden avulla tavoiteltua identiteettiä koko ketjulle. Taustalla on myös ollut kaupan tarve hallita koko toimintaprosessia tuotesuunnittelusta asiakkaaseen asti ja parantaa näin kaupan kannattavuutta.
- Jatkuva pyrkimys asiakkaiden asioinnin helpottamiseen (the growing importance of gonvenience). Tällaisia keinoja ovat mm. sähköisten tilausvälineiden ja kotiinkuljetuksen kehittäminen, kaupan myymälätekniset ja toiminnalliset ratkaisut eli kaikkiaan asiakkaiden vaivan ja ajan säästäminen kaikkialla missä se on suinkin mahdollista.
- Tietojen ja tietotekniikan merkityksen kasvu (the growing impact of computer technology). Näiden tekijöiden vaikutus näkyy erityisesti asiakas-, tieto- ja tavaravirtojen ohjailussa. Tietojen digitaalinen siirtäminen on merkittävästi edullisempaa kuin tavaroiden fyysinen kuljettaminen, joten logistiikkaa pyritään ohjamaan mahdollisimman paljon ennen tavaroiden fyysistä valmistusta, varastointia tai kuljetusta. Kaupassa asiakkaille näkyviä muutoksia ovat olleet tuotekoodien käyttöönotto, skannerpohjaisten kassojen käyttöönotto, sähköisten tuote- ja kuittitietojen hyväksikäyttö tavararyhmä- ja tuotehallinnassa (POS/EPOS), tilaustoiminnassa, logistiikan ohjauksessa ja yhdessä kanta-asiakastietojen kanssa markkinoinnin suunnittelussa. Tämä tietotekniikan ja tiedon hyväksikäytön muutos on aiheuttanut jopa sen, että kaupasta on tullut enemmän tietote-

ollisuutta kuin perinteistä tuote- ja logistiikkateollisuutta. Tämän seurauksena mm. Rautakesko on ulkoistanut osan logistiikastaan Suomen Postille ja eräät englantilaiset kauppaketjut (Safeway, Marks&Spencer) ovat ulkoistaneet osan varasto- ja logistiikkatoiminnoistaan niihin erikoistuneille yrityksille. Tietotekniikan kustannukset ovat myös nousseet kaupan kustannuksista joskin edelleen tavarakustannukset muodostavat kaupan kustannuksista n. 90%. Tiedon hallintaan liittyvä merkittävä muutos on ollut myös asiakashallinnan ja kanta-asiakasajattelun sekä asiakassuhdemarkkinoinnin kasvanut rooli.

– Kaupan asemoinnin kasvanut merkitys (the essential nature of positioning). Kaupan menestymisessä on perinteisesti pidetty sijaintia kaikkein tärkeimpänä menestymistekijänä. Tämän rinnalla tärkeä rooli menestystekijänä on ollut myös markkinoinnilla ja tuotteilla. Tämän ajattelun rinnalle on noussut merkittäväksi tekijäksi kaupan asemointi. Asemonnilla tarkoitetaan kaupan ja liiketyyppikonseptin suunnittelua tavoiteltujen kilpailuetujen pohjalta eli keskeisten asiakastarpeiden, valikoiman, sijainnin, myymälämiljöön ja markkinoinnin suunnittelua siten että jokainen osatekijä tukee toista ja on sopusoinnussa tavoitemielikuvan kannalta. Oleellista on siis määritellä mitä, miten ja milloin halutaan asiakkaalle tarjota ja sitten määrätietoisesti ja kurinalaisesti toteutettu suunnitelmat. Kaiken huipentumana on valitun konseptin ja kilpailuaseman mukainen yrityskuvamarkkinointi.
– Kaupan rakennejärjestelyt (the mind-boggling impact of buyouts). Suomalaisia ja Pohjoismaisia esimerkkejä tästä viime vuosilta ovat Keskon Tukokauppa vuonna 1997, Axfoodin kauppa Suomen Sparista (44% osakkeista) 1999 ja Aholdin kauppa ICA osakkeista 1999 (50% osakkeista).

Muutosten seurauksena kaupan rakenteet ovat muuttuneet Suomessakin voimakkaasti 1990-luvulla ja rakennemuutokset jatkuvat edelleen (LTT, 1997). Keskitetysti johdetut ja käyttötavarakaupassa myös kansainväliset ketjut ovat menestyneet markkinoilla. Näissä täsmällisesti asemoiduissa ja määritellyissä, tiukasti johdetuissa ja määriteltyjen prosessien mukaan kurinalaisesti toimivissa ketjuissa on onnistuttu tuottamaan toimivia ratkaisuja ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden vaatimuksiin eli toisin sanoen myynti-, kannattavuus- ja asiakastyytyväisyysvaatimuksiin (Kehittyvä kauppa, numerot 4 ja 5/2000, Talouselämä, numerot 29, 31 ja 36/2000) (Kesko, 2001d).

Edellä käsitellyt muutokset, erityisesti ”tietovallankumous”, ovat luoneet mahdollisuuden johtaa toimintaa keskitetysti ja yhdenmukaisesti mutta saman aikaan myös hajautetusti, koska ajantasaista tietoa on saatavilla saman-

aikaisesti sekä keskitetyn että hajautetun päätöksenteon tueksi. Tämä suo entistä paremmat mahdollisuudet hybridiorganisaatiolle, koska täsmätiedon avulla eri toimenpiteitä ja niiden tuloksia voidaan koordinoida ja kontrolloida keskitetysti menettämättä paikallista joustavuutta. Esimerkkejä tästä ovat keskitetty ostaminen ja tavararyhmähallinta mutta niiden paikallinen toteutus ja sopeutus. Uusi ajattelumalli ja teknologia luovat toisin sanoen mahdollisuuden yhdistää strategisen yhdenmukaisuuden operatiiviseen itsenäisyyteen. Kaupan johtamisessa voidaan olettaa kyettävän hallitsemaan samanaikaisesti ”tiukkuus ja löysyys”, toisin sanoen tiukan ketjukonseptin määrittely ja noudattaminen pystytään yhdistämään vähittäiskauppatason itseohjautuvuuteen sekä itsenäiseen ja joustavaan sopeutumiseen markkinoille.

4.2. KAUPAN RAKENNE JA KILPAILUTILANNE SUOMESSA JA K-RYHMÄSSÄ

Tässä luvussa kuvataan pääpiirteittäin päivittäistavara-, käyttötavara- ja kenkäkaupan sekä pikaruokamarkkinoiden rakenne ja kilpailutilanne Suomessa ja K-ryhmässä. Näiden kaupan alojen kuvaaminen on tärkeää käsillä olevan luvussa tehtävän K-ryhmän tapausten keskeisten toimintapiirteiden ymmärtämiseksi.

4.2.1. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN RAKENNE JA KILPAILUTILANNE

Päivittäistavarakauppa muodostaa liikevaihdoltaan suurimman vähittäiskaupan alueen. AC Nielsenin myymälärekisterin mukaan päivittäistavaramarkkinat olivat 108 miljardia markkaa vuonna 2000 (Kuvio 4.1).

Kuviosta 4.1 ilmenee, että päivittäistavarakaupan vähittäismyynnin arvo vuonna 2000 oli yhteensä 58,6 mrd. markkaa eli 54% koko markkinoista. On kuitenkin huomattava, että näin laskettuna mukana on vain kauppojen päivittäistavaramyynti mutta ei kauppojen koko myyntiä, eli mukana ei ole esimerkiksi käyttötavaroiden myyntiä. Myynnistä ketjuuntuneen kaupan osuus oli 55,1 mrd. markkaa ja muiden päivittäistavarakauppojen 3,5 mrd. markkaa[81]. Edelliseen vuoteen verrattuna myynnin arvo kasvoi 2,6 % ja määrä 1,2 %. Päivittäistavaroiden hinnat nousivat keskimäärin 1,4 % vuoteen 1999 vuoteen verrattuna (Nielsen, 2000).

Viimeisten kymmenen vuoden aikana päivittäistavarakaupassa on ollut käynnissä merkittävä rakennemuutos. Tämän rakennemuutoksen tunnusomaisia piirteitä ovat olleet myymälämäärän nopea väheneminen, yksikkökoon kasvu ja ketjuuntuminen. Vuonna 1985 Suomessa oli noin 9 000 päivittäistavaramyymälää, vuonna 2000 niitä oli puolet vähemmän eli noin 4 500.

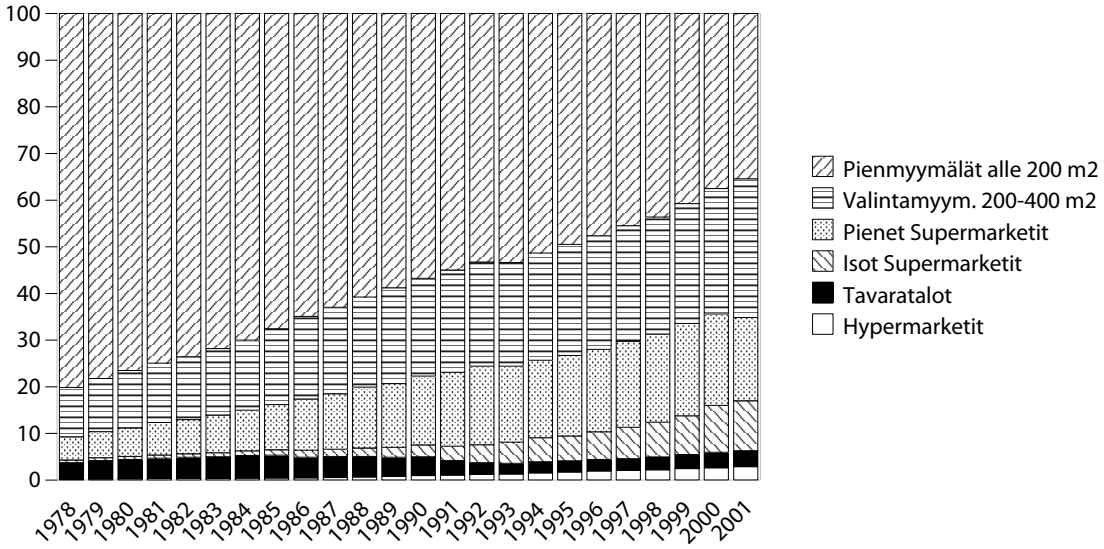
Rakenteellisesti päivittäistavarakauppa keskittyy yhä suurempiin yksiköihin: hypermarkettien lukumäärä on vuodesta 1990 vuoteen 1999 lähes kaksinkertaistunut, ja pienmyymälöiden lukumäärä samana aikana puoliintunut. Vuonna 1990 hypermarketit myivät päivittäistavaroista alle 3%, vuonna 1999 niiden myynnin osuus oli kasvanut yli 11%:iin (Nielsen, 1990; Nielsen, 2000).

Kuvio 4.1. Päivittäistavaroiden jakelukanavat suomessa vuonna 2000



Lähde: Ruokakesko Oy ja AC Nielsen myymälärekisteri (2000).

Kuvio 4.2. Päivittäistavarakauppojen rakennemuutos Suomessa vuosina 1978–2000



Lähde: AC Nielsen myymälärekisteri (2000).

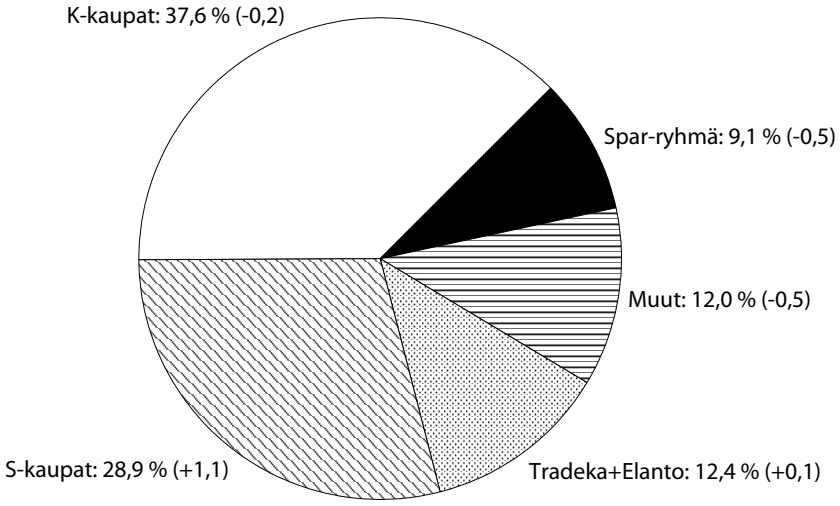
Päivittäistavarakaupassa tapahtunutta rakennemuutosta kuvataan yllä olevassa kuviossa 4.2.

Kuvion perusteella voidaan havaita, kuinka alle 200 m^2 pienmyymälöiden lukumäärä on merkittävästi vähentynyt, ja samaan aikaan suurten ja keskisuurten kauppojen eli hyper- ja supermarkettien osuus on selvästi kasvanut (Nielsen, 2000). Nämä muutokset ovat luonnollisesti heijastuneet kauppojen ja ketjujen kilpailuedellytyksiin sekä kaupan toimintatapoihin (Kauppa, 2000; Kauppa, 2001), joita kuvattiin luvussa 4.1.

Päivittäistavarakaupan ketjuuntuminen on myös lisääntynyt viimeisen 10 vuoden aikana: ”päivittäistavarakaupassa on tapahtunut erittäin nopea ketjuuntumiskehitys erityisesti vuodesta 1993 lähtien – ja vuonna 1996 ketjujen osuus päivittäistavarakaupan myymälöistä oli noin 70% ja päivittäistavaramyynnistä noin 90%” (LTT, 1997, s. 14). Päivittäistavarakaupassa on lisäksi ollut tunnusomaista, että on syntynyt uusia liiketyyppejä, valikoimat ovat kasvaneet, myymäläverkoston kokonaispinta-ala on pysynyt jokseenkin ennallaan, myyntitehokkuus on kasvanut ja henkilöstön määrä on supistunut (LTT, 1997, s. 2).

Päivittäistavarakaupan keskittyminen on myös jatkunut. Vuonna 2000 kolmen suurimman ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus oli 78,9 % (vuonna 1990 56,4 %). Vuoden 2000 markkinaosuudet ilmenevät kuviosta 4.3.

Kuvio 4.3. Kaupan ryhmittymien päivittäistavarakaupan markkinaosuudet v. 2000



Lähde: AC Nielsen myymälärekisteri (2000).

Kuviosta 4.3 ilmenee myös, että vuonna 2000 markkinaosuusmuutokset olivat verrattain suuria. S-kaupat lisäsivät markkinaosuuttaan 1,1 % ja suurimmat häviäjät olivat ryhmä ”muut” ja Spar-ryhmä, kumpikin –0,5 %. Yh-

den prosenttiyksikön muutos on merkittävä, koska tämä vastaa kuluttajahinnoin laskettuna yli 500 miljoonan markan siirtymää.

Päivittäistavaroiden vähittäiskaupassa K-ryhmän päivittäistavaraketjujen markkinaosuus oli vuonna 2000 A.C. Nielsenin tilastojen mukaan 37,6 %. Seuraavaksi suurimman ryhmän eli S-kauppojen osuus oli 28,9 % (Kuvio 4.3). Näillä kahdella kaupparyhmällä oli yhteensä 66,5 %:n markkinaosuus. Kaupparyhmittymien myynti vuonna 2000 käy ilmi seuraavasta taulukosta (Taulukko 4.1).

Taulukko 4.1. Kaupan ryhmittymien päivittäistavarakaupan myynnit ja pinta-alat v. 2000

	Myynti mmk	Pinta-ala 1000 m^2	1000 mk per m^2
K-ryhmä	21 709	603	36,0
Spar-ryhmä	5 254	201	26,1
Wihuri	3 168	137	23,1
Muut	3 653	129	28,3
S-kaupat	16 630	441	37,7
Tradeka + Elanto	7 143	194	36,8
YHTEENSÄ	57 559	1 705	33,8

Lähde: AC Nielsen myymälärekisteri (2000).

Taulukon perusteella voidaan selvästi havaita, kuinka päivittäistavarakaupan markkinaosuuden kannalta keskeisiä asioita ovat myyntipinta-alat ja myyntitehokkuus (myynti mk/m^2). Näissä molemmissa tunnusluvuissa heijastuvat eri kaupparyhmien erilaiset myymälärakenteet (pienmyymälät vs. suuret myymälät) ja sisäinen toiminnallinen tehokkuus eli tavararyhmä-, valikoima- ja tilanhallinta sekä muu logistinen toimintamalli.

K-ryhmän päivittäistavarakauppa kattaa maantieteellisesti koko Suomen. Ryhmässä toimii seitsemän päivittäistavarakaupan ketjua: Citymarket (jossa oli vuoden 2000 lopussa 40 kauppaa), K-supermarket (115) , K-market (256), K-lähikauppa (277), K-extra (356) ja Rimi (47) ja Pikkolo (2). Tämän lisäksi kauppa-autoja 49 kappaletta ja muita päivittäistavarakauppoja 107. Kauppoja oli yhtensä vuoden lopussa Suomessa 1249 ja niiden yhteenlaskettu myynti oli 24,8 miljardia markkaa vuonna 2000 (Taulukko 4.2.).

Taulukosta käy ilmi, että K-päivittäistavarakauppojen myynnin mukaan laskettuna suurin ketju on K-citymarket, jonka osuus oli 28,8 %. Toiseksi suuri ketju oli K-supermarket (27,2 %) ja kolmas K-market (22,3 %). Näillä ketjuilla oli yhteensä 411 kauppaa ja 78,3 %:n osuus kaikkien K-päivittäistavarakauppojen myynnistä.

Taulukko 4.2. K-päivittäistavarakaupat 2000

	Määrä (kpl)	*Myynti (mmk)*	*Osuus (%)*
Citymarket	40	7 194	28,8
K-supermarket	115	6 802	27,2
K-market	256	5 571	22,3
K-lähikauppa	277	2 539	10,2
K-extra	356	1 617	6,5
K-kauppa-auto	49	119	0,5
Rimi	47	505	2,0
Pikkolo	2	18	0,1
Muu pt-kauppa	107	458	1,8
Kotimaa yhteensä	1 249	24 823	99,3
Supernetto, Viro	2	184	0,7
Yhteensä	*1 251*	*25 007*	*100,0*

Lähde: Kesko (2001e).

Keskossa vähittäiskauppaa palvelevia ketjuyksiköitä on kaksi: Lähikesko ja Marketkesko. Lähikesko toimii K-lähikauppa-, K-market-, K-extra-, Rimi- ja Pikkolo-ketjujen ketjuyksikkönä ja tukkukauppana. Marketkesko toimii Citymarket- ja K-supermarket-ketjujen ketjuyksikkönä ja tukkukauppana. Muusta päivittäistavaroiden tukkukaupasta vastaa erillinen nouto- ja toimitustukkutoimintaa harjoittava Keskon tytäryhtiö Kespro Oy. Sen asiakkaita ovat muun muassa ketjuihin kuulumattomat K-kaupat, huoltoasema- ja ravintolaketjut sekä elintarvikealan yritykset (Kesko, 2001e).

K-ryhmään kuuluvien kauppojen päivittäistavaroiden merkittävimpänä hankintapaikkana toimii luonnollisesti Kesko. K-päivittäistavarakauppojen ketjuihin kuuluvat kaupat hankkivat noin 90 % ostoistaan Keskosta varastokauppana, eli Kesko myy omistamansa tavarat kaupoille omasta varastostaan tai laskutuskaupan kautta, jolloin tavara siirtyy tavarantoimittajilta suoraan kaupoille Keskon hoitaessa mm. laskutuksen. Varastokaupan osuus on lähes puolet kaupan kokonaisvolyymistä. Keskon markkinaosuus päivittäistavarakauppiaiden kanssa käydyssä tukkukaupassa on n. 25–35 % (Kilpailuvirasto, 2001a).

S-ryhmä ja Tradeka hankkivat osan päivittäistavaroistaan yhteisen logistiikka- ja hankintayhtiönsä Inex Partners Oy:n kautta. Inexin palveluja käyttää myös Elanto. Spar -myymälät puolestaan hankkivat päivittäistavaroita TukoSpar Oy:n välityksellä. Osan päivittäistavaroista kaupat ja ketjut ostavat itse suoraan valmistajilta tai tuottajilta. Suomalaiset päivittäistavarakaupan yritykset toimivat lisäksi yhteistyössä ulkomaisten hankintaorganisaatioiden kanssa. Esimerkkeinä voidaan mainita, että Kesko on yksi eurooppalaisen

Associated Marketing Service AG:n ja WorldWide Retail Exchange-kauppapaikan jäsenyrityksistä. Inex Partners Oy tekee merkittävää yhteistyötä N.A.F International Amba:n kanssa (Kilpailuvirasto, 2001a).

Päivittäistavarakaupan mittavista mahdollisuuksista huolimatta suomalaista päivittäistavarakauppaa on usein luonnehdittu toimialaksi, jossa ulkomaisten yritysten alalle tulo on epätodennäköistä muun muassa markkinoiden pienestä koosta ja kaavoituksen hitaudesta johtuen. Viimeaikaiset tapahtumat kuitenkin osoittavat, että kansainvälistyminen koskee myös Suomen päivittäistavarakauppaa. Markkinoille on jo tullut ja on tulossa uusia päivittäistavaroiden vähittäiskaupan yrityksiä tai ketjuja, kuten esimerkiksi ruotsalainen Axfood ja saksalainen Lidl. Axfood muodostettiin Ruotsissa vuonna 1999 päivittäistavaraketjujen Hemköp ja D&D fuusiota. Tähän kaupparyhmittymään yhdistettiin myös Ruotsin Spar sekä Axel Johnson -konsernin hankkimat Suomen Sparin toiminnot. Lidl on perustanut Suomeen tytäryhtiön Lidl Holding Suomi Oy:n ja on käynnistämässä parhaillaan toimintaa Suomessa. Lidlin maailmanlaajuinen liikevaihto oli 93,9 mrd vuonna 1999 mk, josta päivittäistavarakaupan osuus oli arviolta 78,5 mrd mk. Lidlin toimintamalli on tehokkaasti toimiva hintajohtaja pienehköllä tavaravalikoimalla (Kauppa, 2001; Talouselämä, 2001).

4.2.2. PIKARUOKAMARKKINOIDEN RAKENNE JA KILPAILUTILANNE

Hotelli- ja ravintola-alan kokonaismarkkinat olivat vuonna 2000 noin 26,6 mrd. markkaa, josta kahvila-, keskiolutravintola- ja fast food -toiminta oli yhteensä n. 6,6 mrd. markkaa. Ketjuuntunut ”quick service”-markkina oli tästä n. 2,4 mrd. markkaa, josta ketjuuntuneet hampurilaisravintolat edustivat n. 1,4 mrd. markkaa (Kesko, 2001d).

Vuoden 2000 lopussa hampurilaisketjuilla oli toimipaikkoja yhteensä 254, joista McDonaldsilla oli 92 (verollinen myynti n. 600 milj. mk) ja markkinaosuus 42 %. Hesburgerilla oli toimipaikkoja 92 (verollinen myynti n. 400 milj. mk) ja markkinaosuus 29 %, ja vastaavasti Carrolsilla oli ravintoloita 70, (verollinen myynti 370 milj. mk) ja markkinaosuus 29 %[82]. Carrolsin ravintoloista 46 toimi franchisingyrittäjien vastuulla. Näiden lisäksi näillä ”quick service”-markkinoilla kilpailevat pizzaketjut (toimipaikkoja yhteensä 325 ja verollista myyntiä 470 milj. mk), ”coffee shopit” (toimipaikkoja 83 ja verollista myyntiä 189 milj. mk) ja muut kuten Sibylla-kioskit ja liikenneasemat. Näillä muilla toimijoilla lasketaan olevan toimipaikkoja yhteensä 506 ja verollista myyntiä 323 milj. mk vuonna 2000. Näiden lisäksi markkinoilla kilpailevat päivittäistavarakaupat mm. valmisruuillaan (Kesko, 2001d).

4.2.3. KÄYTTÖTAVARAKAUPAN RAKENNE JA KILPAILUTILANNE

Käyttötavarakaupassa kehityspiirteet noudattavat kaupan yleistä kehitystä (LTT, 1997). Keskon vuosikertomuksessa vuodelta 2000 todetaan (Kesko, 2001e), että tunnusomaista käyttötavarakaupan kehitykselle on voimakas ketjuuntuminen sekä kansainvälisten ketjujen määrän ja markkinaosuuden kasvu Suomessa. Konseptit uudistuvat nopeasti ja ovat entistä tarkemmin kohdennettuja. Käyttötavarakaupan ennustetaan myös kasvavan lähivuosina nopeammin kuin vähittäiskaupan keskimäärin.

Käyttötavarakaupan markkinat yksityisten kulutusmenojen mukaan laskettuna olivat Suomessa vuonna 2000 yhteensä n. 50,4 mrd. markkaa (Tilastokeskus, 2000b). Tästä kodin tavaroiden (mm. huonekalut, tekstiilit, kankaat, astiat, pelit, lelut yms.) osuus oli yhteensä 13,7 mrd. markkaa eli 27 %. Toiseksi suurin tavara-ala olivat vaatteet eli 13,2 mrd. markkaa ja osuus 26 %. Kodinkoneiden osalta yksityiset kulutusmenot olivat vuonna 2000 8,9 mrd. markkaa ja osuus kulutusmenoista n. 18 %. Jalkineiden osuus oli 2,9 mrd. markkaa (n. 6 %)[83] ja urheilun osuus ilman vaatteita ja jalkineita oli 1,9 mrd. markkaa (eli vajaa 4%). Muiden käyttötavaroiden (mm. lehdet, kirjat, koruesineet yms.) osuus oli yhteensä 9,8 mrd. markkaa eli n. 19 % (Tilastokeskus, 2000b).

Käyttötavarakaupassa hypermarketeilla ja tavarataloilla on merkittävä osuus. Myynniltään suurin ketju on Prisma, ja toisena on Citymarket, joka on tosin lukumäärältään suurin ketju. Kolmanneksi suurin myynniltään on Stockmann ja neljäntenä on Anttila. Hypermarkettien ja tavaratalojen kanssa kilpailevat vahvasti erikoisliikkeet, erityisesti vaatteiden, kenkien, urheiluvälineiden ja kodintekniikan aloilla (Kauppa, 2001).

K-ryhmän käyttötavaramyynti oli vuonna 2000 yhteensä 9,3 mrd. markkaa (Kesko, 2001e). Tilastokeskuksen Kansantalouden tilinpidon mukaan ostovoima oli 50,4 mrd. markkaa, eli K-ryhmän markkinaosuus käyttötavarakaupassa oli hieman yli 18 %. Suurimmat käyttötavaroita myyneet K-ketjut olivat Citymarket (myynti v. 2000 2,7 mrd. mk), Anttila-tavaratalot (2,2 mrd. mk), Intersport ja Kesport (1,2 mrd. mk) ja Musta-Pörssi (0,9 mrd. mk) (Kesko, 2001e).

4.2.4. KENKÄKAUPAN RAKENNE JA KILPAILUTILANNE

Kenkäkaupat muodostavat tämän tutkimuksen yhden tapaustutkimuksen kohdetavara-alan, joten alaa on syytä tarkastella hieman tarkemmin. Kenkäkaupalla tarkoitetaan tässä kenkäerikoisliikkeissä, urheiluliikkeissä sekä tavaratalojen jalkineosastoilla myytäviä jalkineita sekä niiden oheistuotteita. Alan markkinat voidaan jakaa toisaalta vähittäiskaupan markkinoihin ja toisaalta tukkukaupan markkinoihin.

Kenkäkaupassa korostuvat kaupan yleisten kehityspiirteiden mukaisesti voimakas ketjuuntuminen ja kansainvälistyminen. Kilpailuvirasto (Kilpailuvirasto, ratkaisut, Dnro 1044/67/2000, 17.8.2001) toteaa osuvasti, kuinka ”jalkinealan vähittäiskauppa keskittyy ja kansainvälistyy Euroopassa. Keskitetysti omistetut ja tehokkaasti johdetut ketjut ovat myös kasvattaneet markkinaosuuksiaan. Esimerkiksi Ruotsissa viisi suurinta jalkinealan vähittäiskaupan harjoittajaa ovat vuosina 1993–1999 kasvattaneet myyntiään 70 %. Samaan aikaan Ruotsin jalkinealan vähittäismarkkinat kasvoivat vain 15 %”[84].

Kilpailuviraston päätöksessä (Kilpailuvirasto, 2001b) todetaan edelleen, että ”Suomen kenkäkauppa on myös kansainvälistynyt eikä markkinoille tulolle ole erityisiä esteitä. Ulkomaisten toimijoiden markkinoille tuloa on hidastanut lähinnä Suomen jalkinealan markkinoiden lähes pysähtynyt kasvu, johon osasyynä on suomalaisten vähäinen panostus pukeutumiseen. Tästä on osoituksena se, että Tilastokeskuksen pitämän Kansantalouden tilinpidon/yksityiset kulutusmenot -tilaston mukaan suomalaiset käyttivät vuonna 1990 jalkineisiin ja jalkinetarvikkeisiin 2282 milj. mk, kun vuonna 1999 vastaava luku oli 2393 milj. mk. Hitaasta kasvusta huolimatta Suomen markkinoille on tullut ruotsalaisia ja saksalaisia yrityksiä, kuten Din Sko, Nilson Sko ja Lagersons’in ja Nord-West-Ring.” Markkinoiden rakenne on muuttunut myös siten, että tavaratalot ja hypermarketit ovat kasvattaneet osuuttaan jalkinealan myynnistä. Sen sijaan erityisesti ketjuuntumattoman erikoiskaupan markkinaosuus on pienentynyt (Kauppa, 2001).

Keskeiset kenkäkaupan toimijat sekä niiden myynnit ja markkinaosuudet ilmenevät tarkemmin seuravasta taulukosta.

Taulukko 4.3. Kenkäerikoiskaupat 1998-2000

	Lukumäärä			Myynti, mmk		
	1998	*1999*	*2000*	*1998*	*1999*	*2000*
K-KENKÄ	80	78	72	261	255	241
MUUT K-KENKÄKAUPAT	37	31	25	38	36	28
ANDIAMO	32	33	30	179	178	168
KENKÄKILTA	34	31	31	98	90	80
NORD-WEST-RING *	34	35	35	118	120	95
KENKÄ-RINKI	20	18	15	42	36	29
DIN SKO	2	7	8	10	37	48
MUUT	306	417	404	434	608	611
YHTEENSÄ	*545*	*650*	*620*	*1 180*	*1 360*	*1 300*

* Vuoden 2000 osalta kappalemäärä ja myynti ilman Aleksi 13:a.

Lähde: Kehittyvä Kauppa (2001).

Taulukosta käy ilmi, että kenkäerikoiskauppojen myynnistä laskettuna K-ryhmän markkinaosuus on 34 % ja Andiamon osuus on n. 13 %. Laskettaessa mukaan kenkäerikoisliikkeiden lisäksi myös urheilukauppojen ja tavaratalojen sekä hypermarkettien osuudet, K-ryhmän osuus kenkäkaupasta on n. 37 %. Tästä markkinaosuudesta kenkäerikoisliikkeiden osuus on n. 19 % ja Citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n osuus noin 18 % (Kesko, 2001d). K-ryhmän kenkien kokonaismyynnistä (0,9 mrd. markkaa vuonna 2000, ilman urheilukauppa) Citymarkettien osuus oli 36 %, K-kengän 28 %, Andiamon 19 % ja Anttilan 14 % sekä muiden K-erikoisliikeiden 3 % (Kesko, 2001d)[85].

Andiamo ja K-kenkä hankkivat noin 85 % ostoistaan Keskon kautta. Kenkäkaupassa tuonnin osuus on merkittävä, jolloin arviolta noin 80 % valikoimista on ulkomaista alkuperää olevia tuotteita. Vuonna 2000 Kesko toi jalkineita ulkomailta n. 400 milj. markalla, ja on arvioitu, että Keskon markkinaosuus kenkätukkukaupasta on noin 25-35 % (Kesko, 2001d).

4.2.5. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN, PIKARUOKAMARKKINOIDEN JA KÄYTTÖTAVARAKAUPAN PIIRTEITÄ JA EROJA

Päivittäistavarakaupalla, pikaruokaravintoloilla ja käyttötavarakaupalla sekä kenkäkaupalla on paljon yhteisiä piirteitä ja samalla myös eroja. Tässä luvussa kuvaan lyhyesti näiden tavara-alojen toimintaa kauppatavan, konseptien, tavararyhmänhallinnan, oston ja logistiikan sekä markkinoinnin näkökulmista.

Kauppatapa

Päivittäistavarakauppa on nimensä mukaisesti päivittäistä tavarakauppaa, jossa ”kauppiaan suunnittelujänne ulottuu pisimmillään seuraavaan päivään tai ilmoitukseen asti” (ketjujohtaja). Operatiivisen toiminnan suunnittelutarve ei yleensä ole muutamaa kuukautta pitempi, tavaroiden saatavuus on suhteellisen varmaa ja vaihtoehtoisia tuotteita ja niiden toimittajia on paljon. Osa tuotteista on hyvinkin paikallisia asiakkaiden makutottumusten mukaisesti (esimerkiksi Tampereella mustamakkara) ja osa kansallisia (esimerkiksi Suomessa mämmi), mutta suuri osa kansainvälisiä (esimerkiksi banaani tai hedelmäsäilykkeet). Kansalliset ja yhä lisääntyvässä määrin kansainväliset merkkituotteet sekä ketjujen omat merkkituotteet (private labels, house brands) valtaavat alaa merkittömien kustannuksella ja lisäävät osuuttaan kauppojen valikoimissa (PricewaterhouseCoopers, 1998). Näiden omien merkkituotteiden tai tuotemerkkien (esimerkiksi Pirkka, Diva, Euroshopper) tuotemäärittelystä ja -kehittelystä sekä markkinoinnista vastaa yleensä kauppa itse ja tuotannosta alan teollisuusyritykset.

Päivittäistavarakaupalle on tunnusomaista asiakkaiden tarpeiden jokapäiväisyys, eli tuotteita ja palveluita ostetaan ja kulutetaan päivittäin. Päivittäistavarakaupassa asioidaan keskimäärin 2–4 kertaa viikossa, kun vastaavasti kenkäkaupoissa asioidaan saman verran koko vuoden aikana. Päivittäistavarakaupalle on myös tyypillistä, että eri tuoteryhmiä ja yksittäisiä tuotteita on tarjolla paljon (laajimmillaan hypermarketissa n. 15 000 eri tuotetta) ja tuotteiden kiertonopeus on suuri (keskimäärin n. 20–25, parhaimmillaan yli 50, eli kaupan varasto kiertää kokonaan 5–6 päivän välein). Lisäksi tuotteiden yksikköhinnat ovat suhteellisen pieniä (keskimäärin n. 10–15 markkaa) ja kulutetut määrät suuria. Keskiostokset vaihtelevat liiketyypeittäin suuresti mutta keskimääräinen ostos n. 90 markkaa (Kesko, 2001d).

Päivittäistavarakaupan toiminnassa merkittäviä toimintamuotoja (erityisesti Suomessa) ovat erilaiset kampanjat, tarjoukset ja erikoistarjoukset. Tyypillistä on myös liiketoiminnan volyymin voimakas riippuvuus ”kulutuspiikeistä” eli juhlapyhistä (esim. joulu, pääsiäinen ja juhannus). Liiketoiminnan kilpailutekijöinä korostuvat hintakilpailukyky, asioinnin helppous ja vaivattomuus, ostopaikan läheisyys ja sijainti sekä kanta-asiakasjärjestelmien hyväksikäyttö perinteisen massa- ja suoramarkkinoinnin lisäksi. Kaupan tasolla keskeistä on työtuntien optimointi myynnin ja asiakasvirtojen mukaan sekä hyllytilan ja myyntialan (myynti mk/m^2) optimointi teollisuuden tarjoamien mainos- ja markkinointitukien hyödyntämisen ohella.

Pikaruokamarkkinat poikkeavat päivittäistavarakaupasta siten, että myytäviä artikkeleita on vähän (keskimäärin ketjusta ja sen konseptista riippuen 20–30). Tyypillistä on, että tuotteet, palvelut ja liiketoimintaprosessit ovat pitkälle vakioituja paikkakunnasta tai maasta riippumatta. Eri työvaiheisiin käytettyjä minuutteja sekä raaka-aineiden käyttöä tutkitaan, kehitetään ja seurataan jatkuvasti, koska alan kannattavuus riippuu suuresti raaka-aineiden käytöstä ja henkilökuluista kysynnän vaihdellessa suurestikin. Alalle on myös tyypillistä, että ketjuyksikkö tai konseptin omistaja omistaa kaikki tuotemerkit ja laitteistot sekä hallitsee kauppapaikkoja. Liiketoiminnasta vastaa tyypillisesti franchising-yrittäjä tai työsopimussuhteinen päällikkö. Pikaruokaravintoloiden kannattavuus riippuu voimakkaasti kysynnän vaihtelusta, jolloin myös ravintoloiden reagointiviive ”voi olla korkeintaan yksi tunti, päivittäistavarakaupassa päiviä ja käyttötavarakaupassa 1–2 viikkoa” (Carrols-yrittäjä).

Käyttötavarakaupassa tunnusomaista on tuotteiden hidas kierto (1–5 kertaa vuodessa), tuotteiden yksikköhintojen suuruus, kansainvälisten merkkituotteiden ja -tuottajien merkittävä rooli sekä ennakko-ostot valikoimahallin-

nassa. Pääosa tuotteista ostetaan 6–9 kuukautta ennen ajankohtaista myyntikautta. Ostotoiminnassa ketjujen ja ostorenkaiden omat mallistot muodostavat merkittävän osan, jota täydennetään kenkätehtaiden ja valmistajien mallistoilla (esimerkiksi Suomessa Pomarfin) sekä maahantuojien, tukkukauppojen ja agenttien mallistoilla. Muodilla, asiakkaiden omaksumilla tottumuksilla, alennusmyynneillä ja säällä on paljon vaikutusta alan kaupankäyntiin.

Käyttötavarakaupassa ennalta suunnitellut kohderyhmävalinnat, tuotemallistot sekä markkinointiohjelmat luovat rungon kausittaisille ostobudjeteille. Kansainvälisille ketjuille on myös tyypillistä, että perinteisten vuodenaikojen mukaisten neljän kauden lisäksi pyritään toisaalta kaudettomuuteen eli myymään kaiken aikaa meneviä tuotteita (esimerkiksi työ- tai kävelykengät, lenkkitossut) ja lisäämään kausia neljästä peräti 9–12 vuodessa. Tämän myötä alan kilpailukykyä on pyritty kohottamaan myös tuotekohtaisen menekkitiedon käytöllä, logistiikan tehostamisella, halvempien tuottajamaiden käytöllä omien mallistojen tuotannossa sekä tuotannon ja kulutuksen välisen aikajänteen lyhentämisellä (vrt. Pirnes, 1996).

Käyttötavarakaupassa kiertonopeudella on erittäin suuri merkitys. Varaston kiertonopeus on kaupoissa keskimäärin neljästä kuuteen kertaa vuodessa. Kannattavan toiminnan kannalta alle kolmen kierto vuodessa aiheuttaa epäkuranttiustappioita ja nostaa pääomakulut liian suuriksi sekä tuhoaa näin kannattavan toiminnan edellytykset. Alan parhaat ketjut, joilla on pitkälle kehitetyt tavarantoimittajasuhteet, tehokkaasti integroidut toimintaprosessit ja logistiikkatoiminnot sekä kattava tiedonhallinta, saavuttavat tätä selvästi paremman kiertonopeuden eli parhaimmillaan 8–10 kiertonopeuden. Tällöin saavutetaan kilpailijoita parempi myyntikatetaso, pienemmät pääomakulut ja ajankohtaisemmat mallistot.

Uutena toimintamallina nopea täydentäminen, ns. Quick Response, on lisääntymässä. Tämä vaatii täydellistä tuotetietojen hallintaa ketjun kaupoissa. Kun sesongin alkuvaiheessa alkaa selvitä, mitkä tuotteet kiertävät parhaiten, voidaan näitä jo valmiilla tuotetiedoilla olevia tuotteita valmistaa nopeasti lisää sopimustoimittajilla.

Käyttötavarakaupalle on tyypillistä myös kausittaiset alennusmyynnit, jotka käynnistyvät nykyisin jo kuukausia ennen ko. sesongin päättymistä. Alennusmyyntien avulla pyritään ”pääsemään eroon” kauden aikaisista tuotteista ja ”ostovirheistä” sekä hyödynnetään alennusmyyntejä markkinointitapahtumana muutoinkin. Alennusmyynnit ovat tärkeitä kaupan kannalta, sillä ne vaikuttavat kaudesta ja tuotealueesta riippuen merkittävästi lopullisen myyntikatteen muodostumiseen. Eräs ketjujohtaja totesikin, että

”käyttötavarakaupassa nopea tappio on paras tappio”. Selvää on, että normaali tuotto pyritään tekemään myymällä sesongin aikana mahdollisimman paljon uutta normaalihintaista tavaraa. Normaalihinnoittelussa pyritään ottamaan huomioon ns. hinnoitteluvara alennusmyyntejä ja tappiollisesti poistettavia tuotteita varten. Eräs kenkäkauppias totesikin, että ”joissakin tapauksissa viimeiset seitsemän kenkäparia tuovat kauppiaan tuloksen, kaikki muu siihen asti on korvausta muille kaupan osapuolille. Jos viimeiset seitsemän kenkäparia joudutaan myymään kovilla alennuksilla, minulle ei jää juuri mitään, paitsi kokemusta ja kaupankäynnin iloa”.

Kenkäkauppa ja koko jalkineala on luonteeltaan muotikauppaa, jolloin mallistot ja valikoimat vaihtuvat jatkuvasti. Kenkäkaupassa ketjumalliston ja -valikoiman määrittelyjakso on tyypillisesti noin 6 kuukautta (kevät–kesä ja syksy–talvi), mikä vastaa jalkinealan ennakkomyynnin kauppatapaa ja teollisuuden tuotannon jaksotusta. Kuuden kuukauden määrittelyjakso helpottaa myös merkittävästi teollisuuden tuotannon suunnittelua. Alan teollisuuden toiminta perustuu puolivuosittain koottaviin ennakkotilauksiin, joiden avulla tuotantoa voidaan tehokkaasti tasoittaa ajoittamalla se teollisuuden resurssien käytön kannalta optimaalisiin ajankohtiin. Vuodenaikojen vaihtelut vaikuttavat suuresti eri jalkinetyyppien käyttöön ja kysyntään, minkä vuoksi on myös perusteltua jaksottaa valikoima puolivuotiskausiin.

Ketjuvalikoimaa täydennetään välimallistoilla sekä mahdollisilla kampanjamallistoilla. Kansainvälisen malliston ja tuotteiden hankintaperiodi on tyypillisesti pidempi eli 8–12 kuukautta. Kansainvälinen mallistoprosessi vaatii tarkkuutta ja huolellisuutta, jossa ensin tehdään mallistosuunnitelma ja tarvittava tuotekehittely. Varsinaisen ostamisen yhteydessä täsmennetään vain määrät ja hinnat. Tämä ei kuitenkaan estä teollisuutta ja maahantuojia esittelemästä valikoimajakson aikana suppeampia, ns. välimallistoja, joiden tarkoituksena on täydentää mallistoja myydyimpien tuotteiden osalta.

Suurin osa erikoisliikkeiden valikoimista koostuu tuotteista, joiden sarjat on tarkoitus myydä nopeasti loppuun, eikä täydennystä ole saatavana. Ketjuilla ei juurikaan ole ns. perustuotteita, joita myydään sesongista toiseen. Tämän vuoksi vain harva tuote on tosiasiallisesti vähittäiskaupan valikoimissa kuuden kuukauden ajan. Käytännössä tällaisia tuotteita voivat olla eräät jalkinetarvikkeet ja hoitoaineet.

Alan koti- ja ulkomaiset messut, joilla uutuudet esitellään, järjestetään yleensä kahdesti vuodessa. Varsinaista kauppaa messuilla ei käydä, vaan niiden avulla kerätään trenditietoa ja näkemyksiä muodin suunnista ja uutuuksista.

Konseptit

Päivittäistavarakaupan konseptit perustuvat periaatteessa yhden tavara-alan eli päivittäisten elintarvikkeiden ja muiden päivittäin tarvittavien tuotteiden kauppaan. Valikoimien laajuudessa, palveluissa, hinnoissa ja myymälöiden kokoluokissa on eroja, ja kohderyhmäajattelu perustuu asiakkaiden demografisiin sekä ostokäyttäytymis- tai elämäntyylitekijöihin. Hypermarkettien kohderyhmänä ovat lapsiperheet, ja lähikaupoilla korostetaan tavaroiden ja palveluiden saantia läheltä ja helposti. Marketit tai supermarketit korostavat usein erinomaisen ruokakaupan ominaisuuksia.

Käyttötavarakaupan ketjuissa, erityisesti pukeutumiskaupassa, kohderyhmät valitaan elämäntyylien, arvojen ja jopa yksilöllisten arvostusten perusteella. Konseptit ovat usein tavara-alakohtaisia, kuten vaate, kenkä, urheilu–vapaa-aika. Kutakin tavara-alaa voidaan vielä kohdentaa ja segmentoida tarkemmin, kuten vaatekaupassa usein tehdään. Pukeutumiskaupassa lähes kaikilla johtavilla ketjuilla toiminta perustuu kohderyhmille määriteltyihin omiin mallistoihin ja merkkeihin, jotka teetetään eri puolilla maailmaa konseptista riippuen. Vapaa-ajankaupassa tukeudutaan kansainvälisiin, tunnettuihin merkkitavaroihin. Myös omia mallistoja ja merkkejä kehitetään paremman tuoton saamiseksi. Kodintekniikkakaupassa tukeudutaan lähes täysin valmistajien merkkeihin. Isot ketjut yrittävät saada näistä joitain vain omaan yksinmyyntiin. Toisin sanoen pukeutumisessa on oma mallistonkehittämisprosessi ratkaiseva, kun taas vapaa-aika- sekä kodintekniikkakaupassa valinnat tehdään tavarantoimittajien tuotteista ja mallistoista. Merkittävää on myös, että käyttötavarakauppa muoteineen ja muine kansainvälisine ilmiöineen sekä tuotteineen on selvästi päivittäistavarakauppaa kansainvälisempää.

Ketjuista pyritään tekemään omalla tavara-alallaan ja omassa segmentissään sekä päivittäistavara- että käyttötavarakaupassa merkkituotteita tai merkkejä, brändejä. Tavoitteena on mahdollisimman korkea tunnettuus ja mielenkiinto valitussa kohderyhmässä, ja tärkeää on myös toisaalta erottua selkeästi muista kilpailijoista omien vahvuuksien avulla. Brändien rakentamisessa korostuvat konsepteja tukevat kauppapaikka- ja käyttötavarakaupassa aivan erityisesti myymälämiljööratkaisut. Käyttötavarakaupassa esiintyy myös yhteen tuotealaan keskittyviä konsepteja (ns. ”category killer” -liiketyypit), jotka suurilla yksiköillä ja voimakkaalla hintamarkkinoinnilla pyrkivät ylivoimaiseen kauppakohtaiseen yksikkömyyntiin ja koko alan markkinajohtajaksi.

Viime vuosina on ollut selvästi havaittavissa, että käyttötavarakaupassa markkinaosuutta ovat voittaneet voimakkaat skandinaaviset tai kansainväliset ketjut, kuten vaatekaupassa Hennes&Mauritz ja kodintekniikkakaupassa Gigantti. Nämä edellä kerrotulla tavalla toimineet ketjut ovat heikentäneet nopeasti kotimaisten heikompien toimijoiden kilpailuedellytyksiä. Sen sijaan päivittäistavarakaupassa kansainvälinen kilpailu Suomessa on vasta käynnistymässä mm. saksalaisen Lidlin tulon myötä (Talouselämä, 2001, ks. myös Talouselämä 19/2002). Käyttötavarakaupalle on ollut tunnusomaista, että se on ollut jo vuosia päivittäistavarakauppaa kansainvälisempää muoteineen, trendeineen, väreineen, konsepteineen ja tuotteineen.

Tavararyhmänhallinta, osto ja logistiikka

Päivittäistavarakaupassa ”tavarapeli” on hyvin pitkälti tavarantoimittajien tuotteisiin perustuvaa. Poikkeuksen tästä muodostavat kauppojen omat merkit, kuten K-kauppojen Pirkka-tuotteet. Päivittäistavarakaupalle on myös tunnusomaista, että tavarapeli on lyhyttempoista ja lyhytjänteistä rytmiltään. Kilpailukyvyn kannalta olennaista on konseptin mukainen valikoimasuunnittelu sekä tavararyhmä- ja tilanhallinta. Käyttötavarakaupassa ei ole juurikaan käytössä samanlaista tilanhallintaa, vaan sen korvaa tarkka esillepanoohjeistus. Päivittäistavarakaupassa tuotetäydennyksiä tehdään nopealla rytmillä, jopa useita kertoja päivässä esimerkiksi leipä- ja maitotaloustuotteiden osalta. Tuotetilaukset tehdään kehittyneissä ketjuissa automaattisten tilausten ja -järjestelmien avulla. Useat tuotteet ovat kotimaisia tai paikallisia.

Käyttötavarakaupassa, erityisesti pukeutumisessa, tuotteet ovat elinkaareltaan kertaluonteisia ja ainutkertaisia. Ne elävät yhden sesongin tai vieläkin lyhyemmän ajan. Seuraavassa sesongissa on kokonaan eri tuotteet ja vastaavassa sesongissa vuoden päästä uudet trendit, värit ja muoti. Kodintekniikkakaupassa puolestaan teknologinen kehitys on hyvin nopeaa, ja tuotteet vanhenevat tässä suhteessa nopeasti.

Pukeutumiskaupan tuotteiden hankintasykli tuotekehitysprosesseineen voi olla jopa vuoden pituinen, lyhimmilläänkin 6–8 kuukautta pitkä. Toisin sanoen malliston suunnittelusta tuotteiden esillepanoon asti kuluu useita kuukausia, jopa vuosi. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia malliston suunnittelulle ja sen osuvuudelle itse myyntiaikana. Tätä riskiä helpotetaan kohderyhmien määrittelyllä ja kohderyhmien tarpeiden syvällä tuntemuksella. Riskiä vähennetään myös nopeuttamalla tuotesyklejä ja jakamalla vuosi useampiin sesonkeihin. Tämän lisäksi myös hyvin kaupaksi menevien tuottei-

den nopeaan lisätilaamiseen ja valmistamiseen panostetaan. Tyypillistä on käyttötavarakaupassa keskitetty hankinta ja prosessien ohjaus.

Päivittäistavara- ja käyttötavarakaupassa operatiiviset tavaraprosessit kattava tuotetasoinen tiedonhallinta on avainasemassa. Niiden käyttö ja hyödyntäminen ovat luonnollisesti erilaista tuotteiden sykli- ja luonne-erojen vuoksi. Esimerkiksi skandinaaviset pukeutumisketjut saavat tuotetasoiset myynti- ja varastotiedot eri maista joka päivä. Pukeutumiskaupassa avaintekijöitä ovat kansainvälinen tavaranhankinta ja todellinen yhteistyösuhde (”partnership”) tehtaiden kanssa sekä tarkka toimitusten ja laadun valvonta. Huomattava onkin, että nämä toiminnot eivät enää onnistu pienillä määrillä ja hajanaisella toiminnalla, koska tuotteista n. 80 % on tuontikauppaa.

Käyttötavarakaupassa kansainvälisillä tunnetuilla merkeillä on keskeinen rooli erityisesti kodintekniikka-, urheilu- ja vapaa-ajan tavaroiden kaupassa. Suuret kansainväliset ketjut panostavat voimakkaasti myös omiin merkkeihin ja mallistoihin. Ketjusta riippuen mukana voi olla myös tavarantoimittajien mallistoja ja merkkejä (esim. Luhta, Reima, Pomarfin).

Markkinointi

Päivittäistavarakaupassa hallitseva toimintatapa on paikallinen tai alueellinen markkinointi ja mainonta. Saman ketjun kaupoissa on hintaeroja vaikka mainonta suunnitellaan ja tuotetaan entistä keskitetymmin. Päivittäistavarakaupan markkinoinnin runkosuunnitelma on tyypillisesti 6 kuukautta, koska mm. isot kampanjat ja tapahtumat vaativat toteuttamista varten oman aikansa. Kampanjakohtainen suunnittelujänne on yleensä 3–4 kuukautta. Näiden aikajänteiden mukaisesti markkinoinnin suunnittelu ja toteutus sekä tavaroiden hankinta voidaan hoitaa tehokkaasti ja luotettavasti.

Käyttötavaramarkkinointi on pääosin ketjutasoista ja kauppakohtainen toteutus kaikissa ketjun kaupoissa pääsääntöisesti samanlaista. Myöskään merkittäviä tuote- tai hintavarianssia ei sallita. Tätä toimintaperiaatetta sovelletaan käyttötavarakaupassa myös hypermarketeissa. Tyypillistä tosin on, että hypermarketeilla on käytössä esimerkiksi kolme eri kokoluokkakategoriaa, mutta tästä huolimatta toimintaperiaate on sama.

4.3. KESKO JA K-KAUPAT HYBRIDIORGANISAATIONA

4.3.1. HISTORIA

K-ryhmän juuret ulottuvat 1900-luvun alkupuolelle. Keskon edeltäjiin kuuluneen Maakauppiaitten Osuusyhtiö r.l.:n perustava kokous pidettiin Tam-

pereella huhtikuussa 1906, ja K-kauppiasliiton alkujuuriin kuulunut Suomen Maakauppiasliitto r.y. perustettiin niin ikään Tampereella 11.8.1912 (Hoffman, 1983, s. 60, 105). Ensimmäisenä ”K-kauppiaana” pidetään pälkäneläistä maakauppiasta ja teollisuudenharjoittajaa Anselm Saarista (1867–1936), sillä hän oli maakauppiaitten taloudellisen yhteistoiminnan aloitteentekijä (Hoffman, 1983, s. 61). Keskon ja tavallaan koko K-ryhmän historiaa voidaan kuvata lyhyesti Keskon perustamisesta lähtien vuosikymmenittäin seuraavasti (Kesko, 2001b; Kesko, 2002, historia)[86]:

Kesko perustettiin lokakuussa 1940, kun neljä kauppiaiden perustamaa alueellista tukkukauppaa, Savo-Karjalan Tukkuliike, Keski-Suomen Tukkukauppa Oy, Kauppiaitten Oy ja Maakauppiaitten Oy sulautuivat yhteen. Yhtiön varsinainen liiketoiminta alkoi vuoden 1941 alussa. Myös K-kauppaverkoston aktiivinen rakentaminen alkoi ja yhteismainonta käynnistyi 1940-luvulla. Keskon osakaskauppiaiden tavaranhankinta, liiketoiminnan tukeminen ja yhteistoiminnan käynnistäminen sekä yhteisen tunnuksen, K-kilven, käyttöönotto (vuonna 1947) muodostivat yhteisen K-ryhmän. Keskon myynti oli 1940-luvun lopussa noin 15 mrd. mk vanhoina markkoina (3 mrd. mk vuoden 1999 rahana), ja osuus keskusliikkeiden myynnistä oli noin 12 %. Henkilökuntaa Keskossa oli noin 2000 henkeä.

1950-luvun alkuvuosina tavarasäännöstely ja tuontirajoitukset hidastivat kaupan kasvua. Vuosikymmenen loppupuolella säännösten vapautuessa ryhdyttiin luomaan erikoiskauppojen verkostoja aiempien sekatavarakauppojen sijaan. Keskolla oli merkittävä rooli liiketyyppien kehityksessä. Ensimmäisenä panostettiin K-rautakauppaverkoston ja Keskon rautatavaroiden varastointijärjestelmän luomiseen. Myös maatalous- ja konekauppaa ryhdyttiin käynnistämään voimallisesti.

1950-luku oli myös vahvaa oman teollisuustoiminnan aikaa. Keskolla oli omaa mylly-, leipä-, liha-, margariini- ja vaatetusteollisuutta sekä kahvipaahtimo. Myös konttoriverkosto laajeni, ja laajimmillaan vuosikymmenen vaihteessa Keskolla oli 40 palvelupistettä, joista varsinaisia konttoreita oli 23. Keskon myynti 1950-luvun lopussa oli noin 80 mrd. mk vanhoina markkoina (8,5 mrd. mk vuoden 1999 rahana), ja osuus keskusliikkeiden myynnistä noin 20 %. Henkilökunnan määrä oli kasvanut noin 5000:teen henkeen.

1960-luvulla elintarvikkeiden vähittäiskauppa muuttui merkittävästi. Omavaraistalouden vähentyessä mm. tuore-elintarvikkeet tulivat kauppoihin, ja sekatavarakauppojen muuttuminen varsinaisiksi elintarvikemyymälöiksi alkoi. Vuosikymmenen puolivälissä ala mullistui itsepalveluliikkeiden tulon myötä, ja samalla voimakkaan muuttoliikkeen seurauksena maaseu-

dun kauppaverkosto harveni. Vantaan Hakkilaan perustettiin Keskon keskusvarasto, ja atk:n ja tiedonsiirron kehittyminen loivat mahdollisuuden keskitetyn jakelutoiminnan aloittamiseen. 1960-luvulla alkoi myös luopuminen omasta teollisuudesta.

Toiminnan laajentuessa pääoman tarve kasvoi merkittävästi. Keskon pääomapohjaa alettiin laajentaa, ja Kesko listautui Helsingin pörssiin vuonna 1960. Myynti kasvoi vuosikymmenen aikana noin 8,5 mrd. markasta 13,9 mrd. markkaan vuoden 1999 rahassa laskettuna. Markkinaosuus keskusliikkeiden myynnistä vuosikymmenen lopussa oli runsas viidennes. Henkilökuntaa oli noin 5 700.

1970-luvulla Keskon kasvu jatkui tasaisena erityisesti elintarvikekaupassa. Keskeisenä menestystekijänä oli uusi liiketyyppi "K-halli". 1970-luvulla myös erikoisliikeverkostoa ryhdyttiin vahvistamaan, ja vastuu liiketyyppikehityksestä siirtyi entistä enemmän kaupallisten ryhmien vastuulle. Liiketoiminnan laajentumisen myötä Kesko ja K-kauppiaat lähtivät voimakkaammin mukaan käyttötavara- ja rauta-alan vähittäiskauppaan, jolloin myös urheilukaupan ketju Kesport käynnistyi.

Materiaalitoiminnot kehittyivät voimakkaasti atk:n kehittymisen mukana. Keskosta tuli yksi tiedonkäsittelyn ja tiedonsiirron uranuurtajista Suomessa. Tietotekniikan, puhelinyhteyksien ja kuljetuskaluston paranemisen myötä alkoi myös Keskon konttoriverkoston harveneminen. Koulutus nousi aiempaa merkittävämpään asemaan sekä Keskossa että K-kaupoissa Keskon ostettua K-instituutin. Keskon myynti kasvoi vuosikymmenen kuluessa 2,3 mrd. markasta noin 11 mrd. markkaan (14,8 mrd. markasta 27,1 mrd. markkaan vuoden 1999 rahassa) ja osuus keskusliikkeiden myynnistä kasvoi vuosikymmenen aikana neljänneksestä kolmannekseen. Henkilökuntaa oli vuosikymmenen lopussa noin 6 000.

1980-luku oli Keskolle suurien investointien vuosikymmen. Turun ja Oulun konttoreille eli aluekeskoille rakennettiin uudet tilat. Tämän lisäksi rakennettiin uusi keskusvarasto (KV 2) sekä useita merkittäviä vähittäiskauppoja. Investointien rahoittamiseksi osakepääomaa korotettiin 700 mmk:lla. Osakkeenomistajien määrä kasvoi 20 000:lla. Oman teollisuuden myyntiä jatkettiin myymällä vaatetustehdas ja pyörätehdas. Aluekeskusverkko supistui 16:sta 9:ään. Oma merkkituote Pirkka tuotiin markkinoille. Markkamääräinen liikevaihto kaksinkertaistui 13,6 mrd. markasta 29,5 mrd. markkaan (reaalikasvu 30 mrd. markasta 36 mrd. markkaan vuoden 1999 rahassa), ja osuus keskusliikkeiden liikevaihdosta kasvoi 30 %:sta 40 %:iin. Keskossa oli henkilökuntaa 1980-luvun lopulla noin 7 700.

1990-luvulla vähittäiskauppojen uusi liiketyypitys ja siirtyminen ketjumaiseen toimintaan muuttivat Keskon organisaatiota ja toimintaa merkittävästi. Toimintojen keskittäminen jatkui ja aluekeskusten määrä väheni viiteen, ja ne keskittyivät pääasiassa päivittäistavarakauppaan. Ketjuyksikkö- ja tulosryhmäorganisaatio sekä toimintojen yhtiöittäminen loivat asiakaslähtöisen ja tuloshakuisen toimintatavan. Vähittäiskauppojen integroitu tiedonsiirto ja kanta-asiakaskeskeinen ketjumarkkinointi tulivat käyttöön uusina toimintamalleina. Kesko hankki yrityskauppojen avulla omistukseensa mm. Kaukomarkkinat Oy:n ja Anttila Oy:n ja myi Keskometalli Oy:n. 1990-luvun lopulla uutta kasvua ryhdyttiin etsimään Suomen lähialueilta Ruotsista ja Baltian markkinoilta. Plussa-kanta-asiakasjärjestelmä saavutti n. 2,5 miljoonaa kanta-asiakasta. Keskon liikevaihto kasvoi 30 mrd. markasta 36 mrd. markkaan eli noin puoleen keskusliikkeiden yhteenlasketusta liikevaihdosta. Henkilökuntaa 1990-luvun lopussa oli n. 11 000.

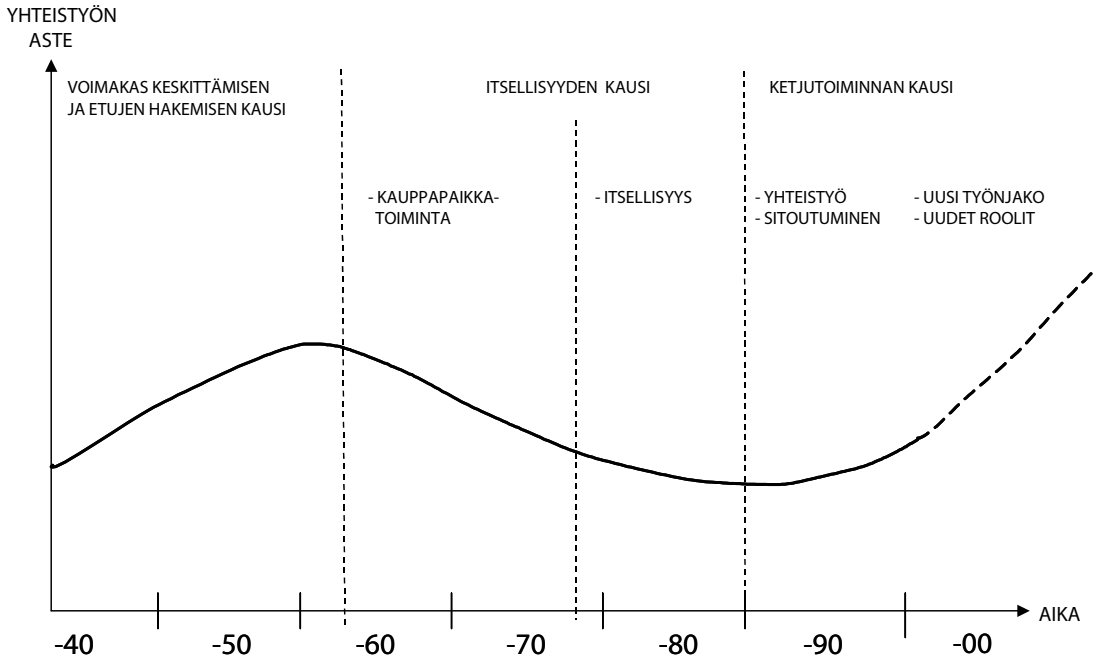
Keskon historian kannalta keskeisiä virstanpylväitä ovat olleet Keskon oman kauppapaikkatoiminnan käynnistäminen 1960, jolloin syntyi termi ”Keskon kauppias” oman kauppapaikkansa omistavan kauppiaan rinnalle[87]. Toinen merkittävä tapahtuma oli Keskon listautuminen Helsingin pörssiin 1960, jolloin Keskolle syntyi kaksi eri omistajaryhmittymää, kauppiaat ja kauppiaita lähellä olevat yhteisöt sekä sijoittajat. Merkittävä asia oli myös Keskon investoinnit tietotekniikkaan ja logistiikkaan sekä kauppiaspalveluihin. Nämä uudet toiminnot laajensivat Keskon roolia tukkukaupasta keskusliikkeeksi. 1971 käynnistynyt Citymarket-ketju laajensi Keskon roolia käyttötavaran vähittäiskauppaan ja ketjutoiminnan pariin.

1995 käynnistynyt vähittäiskauppojen uusi liiketyypitys ja siirtyminen ketjumaiseen toimintaan muuttivat Keskon toimintaa merkittävästi. 31.5.1999 tehdyllä kaupparekisterimerkinnällä toteutettiin Keskon yhtiöjärjestyksen muutos, jossa toteutettiin mm. toimialaa, osakepääomaa ja osakkeita sekä hallintoneuvostoa koskevat yhtiöjärjestysmuutokset. Toimialaa koskevaan määritelmään sisällytettiin keskeisen tukkukauppatoiminnan lisäksi mm. seuraava ketjutoimintaan liittyvä määräys: ”Yhtiö tuottaa erityisesti yrittäjyyteen perustuvaa vähittäiskauppaa tukevia palveluja. Yhtiö kehittää vähittäiskaupan liike- ja yhteistoimintamalleja, teettää, myy ja vuokraa liiketiloja ja tiedonhallintajärjestelmiä sekä välittää vähittäiskauppatoiminnassa tarvittavia tuotteita ja palveluita” (Kesko, 2002).

Merkittävä muutos oli myös se, että K-kauppiaiden omistamista perusosakkeista tuli A-osakkeita ja vuonna 1960 pörssiin listatuista vaihtoosakkeista tuli B-osakkeita. A-osakkeet listattiin myös pörssiin. Hallintoneu-

voston jäsenmäärä supistui 7–9 jäseneen ja yhtiöjärjestyksessä poistettiin sen jäseneksi valitsemisen edellytyksenä ollut vähittäiskauppiasvaatimus. Hallintoneuvosto lakkautettiin sittemmin kokonaan, ja yhtiölle valittiin ulkoinen hallitus 1.1.2001 alkaen. Merkittäviä muutoksia olivat myös kaupan tietojärjestelmien siirtyminen Keskon hallintaan, tulosryhmien yhtiöittäminen toimialayhtiöiksi sekä Keskon ja K-kauppojen keskinäisen työnjaon ja yhteistoiminnan muuttaneen uuden ketjutoimintamallin käyttöönotto vuonna 2001 (Kesko, 2001d; Kesko, 2002).

Kuvio 4.4. K-ryhmän kehitysjaksoja



Lähde: Mannermaa (1993) ja Kesko (2001d).

K-ryhmän toiminnassa keskeisessä roolissa on ollut vuosikymmenten ajan yhteistoiminta Keskon ja K-kauppojen välillä. Kilpailuedun lähteinä ovat olleet keskitetyistä toiminnoista vastannut Kesko ja paikallisesti toimineet itsenäiset K-kauppiaat. Näin ymmärretyn itsellisyyden ja yhteistoiminnan kannalta katsottuna Keskon ja K-ryhmän historiaa ja kehityspolkua voidaan kuvata kuvion 4.4 avulla.

Kuviossa aaltoviiva kuvaa yhteistyön astetta eri vuosikymmeninä. Puhdas tukkukaupan aikakausi oli Keskon perustamisesta vuodesta 1940 vuoteen 1960. Keskon tehtävänä oli tukkukauppa ja kauppiaiden tehtävänä oli hoitaa itsenäisesti vähittäiskauppaa. Keskeisiä ohjausmekanismeina olivat kauppias- ja asiakasvalinnat, kauppiaiden maksukyky ja kannattavuus sekä

jo Keskon edeltäjätukkukaupoissa käynnistynyt taloudellinen neuvonta (mm. laskenta ja kirjanpito). Kaupoissa oli K-kilpi, jonka alareunassa oli teksti Keskon osakas.

Tukkukaupan ja kauppapaikkatoiminnan aikakausi oli vuodesta 1960 vuoteen 1970. Kesko otti tehtäväkseen verkoston rakentamisen ja kauppapaikkatoiminnan. Tällä oli merkittävä ohjausvaikutus markkinoilla menestymiseksi, sillä kauppiaan kannalta juuri hyvän kauppapaikan saaminen oli menestyksen kulmakivi. Keskon valta lisääntyi, kun sen rooli korostui kauppaverkoston rakentamisessa ja kauppiaiden valinnoissa kauppapaikkoihin.

Yhteismarkkinointi tuli voimakkaammin mukaan 1970 luvulla. Tämä aikakausi jatkui vuoden 1995 ketju-uudistukseen asti. Kilpailulaki tosin kielsi perinteisen yhteismarkkinoinnin 1990-luvun alussa. Jo tätäkin ennen yhteismarkkinointi alkoi hajaantua erilaisiin alueellisiin kauppiaiden mainosrinkeihin, joissa keskeisenä tekijänä oli mainonnan lisäksi yhteistoiminta teollisuuden kanssa markkinointitukien saamiseksi. Alkuvaiheessa toiminta oli uutta ja tehokasta ja lisäsi Keskon ohjausta tavarakaupassa ja tavarantoimittajayhteistyössä myös tuoretavaroiden suhteen, missä Keskolla oli ollut pienempi rooli.

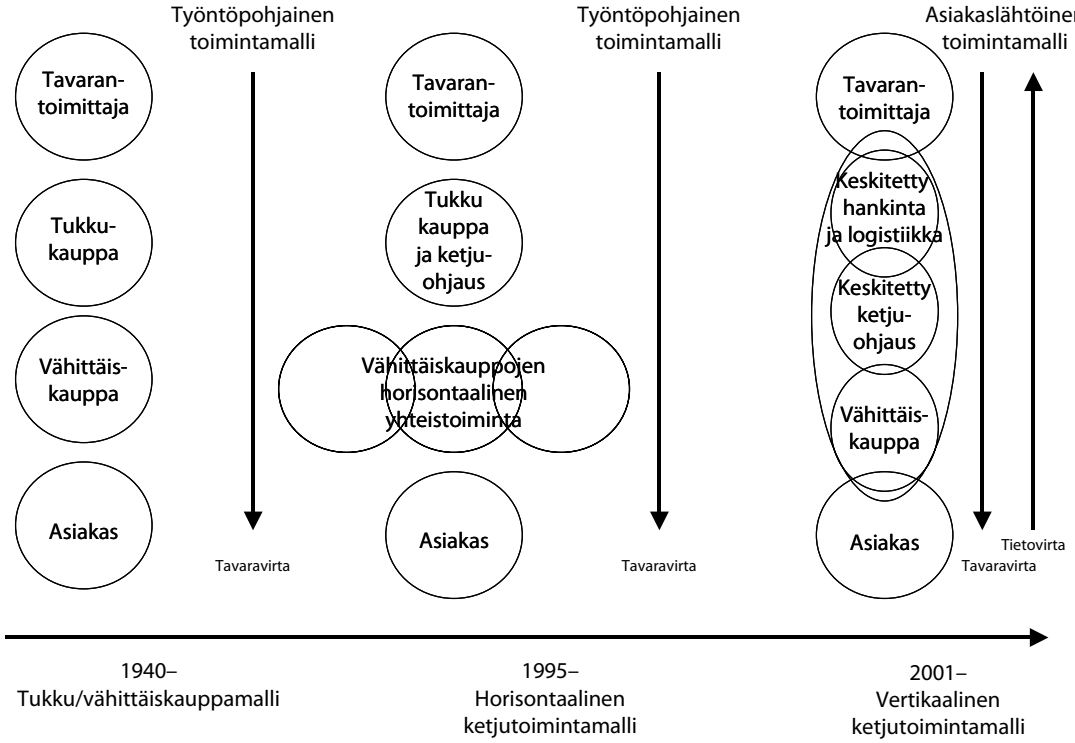
Ensimmäisen ketju-uudistuksen aikakausi 1993–2000. Keskon tukkukaupan rooli ei kuitenkaan suuresti muuttunut ja kauppiaiden toimintatavat säilyivät pääosin ennallaan. Koska keskinäinen työnjako ei muuttunut, sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei kyetty juurikaan parantamaan kilpailutilanteen muuttuessa. Tätä vaihetta seurasi toinen ketju-uudistus vuonna 2001, jossa tiivistettiin ketjuohjausta, täsmennettiin työnjakoa Keskon ja kauppojen välillä sekä pyrittiin tehostamaan toimintaprosesseja. Uudistuksen lähtökohtana olivat loppuasiakkaat ja heidän tarpeidensa toteuttaminen kauppiaslähtöisyyden sijasta (vrt. Mannermaa, 1993).

Merkittävä periaatteellinen ja käytännöllinen muutos ohjausjärjestelmänäkökulmasta oli 1990-luvun alussa käynnistynyt siirtyminen tukkukauppa-vähittäiskauppamallista sekä horisontaalisesta yhteistoiminnasta vertikaaliseen ketjutoimintamalliin[88]. Tätä toiminnallista ja ohjauksellista muutosta kuvaa kuvio 4.5.

Keskon perustamisesta 1990-luvun alkuun asti K-ryhmän perustoimintamallia voidaan kuvata työntöpohjaisena tukkukauppa vähittäiskauppamallina. Keskon roolina oli tarjota tavaroita ja palveluita, joita kauppiaat ostivat ja hankkivat tarpeidensa mukaisesti. Kauppiaiden yhteistoiminta tapahtui tällöin pääosin Keskon kautta. 1990-luvun alussa ja erityisesti 1990-luvun puolesta välistä alkaen siirryttiin ketjumaiseen toimintaan, jossa kauppiaiden

keskinäinen horisontaalinen yhteistoiminta organisoitiin uudelleen ketjujohtokuntien myötä. Vuoden 2001 alusta ohjausjärjestelmää muokattiin uudelleen, jolloin siirryttiin jälleen vertikaaliseen yhteistoimintamalliin, jossa keskitettyä ketjuohjausta kasvatettiin tuntuvasti (ks. liite B).

Kuvio 4.5. K-ryhmän liiketoimintamallin muutoksia



Tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten kannalta merkityksellistä on ymmärtää vuonna 1995 tehdyn organisaatio- ja toimintamallimuutoksen syyt, tavoitteet ja ratkaisut. Muutosten seurauksena käytössä ollut K-ryhmän ketjutoiminnan ohjausjärjestelmä muuttui rakenteiltaan ja osin perusteiltaan merkittävästi, vaikka toiminnallisesti sisäisissä käytännöissä muutoksia aiempaan ei juuri tapahtunut ja liiketoimintaa ei saatukaan käännetyksi kasvuuralle (vrt. Kauppa, 2000; Kauppa, 2001).

Kuviossa 4.5. mainitussa tukkukauppa–vähittäiskauppamallissa Keskon vastuulla oli tukkukauppa kauppiaiden vastatessa vähittäiskaupasta. Keskon vastuulla olivat ne tehtävät, joiden keskittämisestä saadaan tehokkuusetuja, kuten esimerkiksi kauppapaikkatoiminnassa, kuljetuksissa ja koulutuksessa (Nuutinen, 1993). Muut toiminnot olivat kauppiaiden vastuulla siten, että kukin kauppias toimi parhaaksi katsomallaan tavalla. Toiminnan perusajatuksena markkinajärjestelmän mukaisesti oli, että kunkin toimijan optimoidessa

omaa etuaan kokonaisuuden etu tuli maksimoiduksi. Mallin etuna oli, että se sisälsi varsin vähän raskaita, monimutkaisia tai kalliita ohjausmekanismeja. Kontrollijärjestelmät käsittivät pääosin vain taloudellisia kontrolleja (esim. myynti ja kannattavuus), mutta ne eivät sisältäneet juurikaan asiakastyytyväisyyteen tai -lojaalisuuteen liittyviä kontrolleja (lukuunottamatta ostojen keskittämistä Keskoon ja siihen liittyviä keskittämisen kannustimia eli vuosialennuksia, K-hyvityksiä) tai toimintaprosesseihin tai henkilöstön osaamisen ja kehittämiseen liittyviä kontrolleja. Pulmaksi muodostui vähitellen se, että sisäisen tehokkuuden kasvattaminen vain Keskon toimintoja tehostamalla ei enää onnistunut. Tarvittiin myös kokonaisuuden optimointia tavarantoimittajilta asiakkaille asti (ks. lisää toimintamallista esim. Mannermaa, 1989).

Horisontaalisessa ketjutoimintamallissa ketjujohtokunnilla oli merkittävä rooli kauppiaiden yhteistoiminnan johtamisessa ja koordinoinnissa. Toimintamalliin siirryttäessä Keskon tavara- ja aluelähtöinen tukkukauppaorganisaatio purettiin, ja siirryttiin asiakaslähtöiseen ketju- ja linjaorganisaation. Tässä yhteydessä perustettiin Keskoon liiketyyppikohtaista ketjuohjausta varten ketjuyksiköt, joiden vastuulle tuli ketjutoiminnan liiketyypittäinen ohjaaminen. Tavarahankintaa ja logistiikkaa varten muodostettiin omat yksiköt kuhunkin tulosryhmään. Keskon organisaatiomuoto vaihtui matriisiorganisaatiosta tulosryhmäpohjaiseksi linjaorganisaatioksi. Samassa yhteydessä muodostettiin entisistä sisäisistä palveluyksiköistä Keskon tytäryhtiöitä (esim. kuljetus- ja huolintapalveluita tarjoava Kesped Oy, Keskon tietotekniikka- ja tietojärjestelmäpalveluita tuottavasta yksiköstä muodostettiin Tietokesko Oy ja koulutuspalveluita tuottavavasta K-instituutista K-instituutti Oy). Näiden muutosten tavoitteena oli muodostaa aiemmista kiinteistä kustannuksista enemmän muuttuvia kustannuksia.

Ohjausjärjestelmänäkökulmasta merkittävää tässä yhteydessä oli, että Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamista varten luotiin entisen tulos-, tilanne- ja esimieskohtaiseen johtamiseen perustuneen johtamistavan tilalle yhdenmukainen ja määrämuotoinen, laatujohtamisen periaatteiden mukaan rakennettu johtamismalli (johtamismallista ja sen piirteistä lisää seuraavassa luvussa 4.4.). Silloinen pääjohtaja Eero Kinnunen totesikin tällöin osuvasti, että ”Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatiomuutokset sekä Keskon käynnistämä kaupan tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen ovat tärkeitä muutoksia, mutta ne eivät riitä: tarvitaan lisäksi toiminnallinen muutos. Tämän vuoksi käynnistettiin Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismallin uudistaminen”.

Ketjutoiminnan ohjauksen näkökulmasta ongelmaksi tässä horisontaalisen ketjutoiminnan mallissa muodostui päätös- ja toimeenpanovallan eriytyminen ja sittemmin myös kauppiaiden keskinäinen horisontaalinen valikoima- ja hintayhteistyö. Ketjun kauppiaita koskevia sitovia päätöksiä saattoi tehdä vain kauppiaista koostuva ketjujohtokunta, mutta toimeenpanosta vastasi Kesko ilman riittäviä valtuuksia, kauppiaille suunnattuja kannustimia ja sanktioita. Mallin keskeinen pulma olikin, että kauppiaiden sitoutuminen ketjujohtokunnan päätösten toteuttamiseen oli varsin heikkoa, ja kauppa- ja kauppiaskohtaiset suorituserot olivat suuria. Kauppakohtaiseen heikkoon toimintaan puuttumiseksi ei ollut toimivia ohjauskeinoja, mikäli kauppiaan toiminta oli taloudellisesti kannattavaa. Mallin sinänsä keskinäistä yhteistyötä korostava perusajatus ei toiminut, vaan kukin toimi entiseen tapaan oman etunsa määrittävällä tavalla. Mallin myötä ei saavutettu sisäisiä eikä myöskään ulkoisia tehokkuusetuja, joita kilpailijat samaa aikaan saavuttivat (vrt. esim. Kauppa, 2000; Kauppa, 2001).

Kontrollin näkökulmasta katsottuna Keskon vastuu laajeni 1990-luvulla käsittämään koko ketjun ja tavallaan myös yksittäisen kaupan menestymisen aiemman pääosin tavarakauppaan ja kauppapaikkaan liittyvien riskien lisäksi. Toisin sanoen Keskon ohjauksen ja kontrolloinnin eli ohjausjärjestelmän tarve ei rajoittunut enää tavara- ja kauppapaikkatoimintoihin ja niiden riskien hallintaan, vaan Keskolle muodostui laajempi vastuu ketjun menestyksestä. Nämä muutokset edellyttivät ohjausjärjestelmältä uusia rakenteellisia ja toiminnallisia vaatimuksia, joita vuoden 2001 alusta käyttöön otetussa vertikaalisessa ketjutoimintamallissa on toteutettu.

Keskon rooli kaupan toimintoketjussa on siirtynyt vuosien saatossa asteittain tavaranvalmistuksesta ja tukkukaupasta kohti loppuasiakkaita, eli Kesko on pyrkinyt toimimaan kussakin tilanteessa merkittävimmissä jalostusasteen ja -arvon sekä ansainnan osissa. Kehityksen myötä Keskon vastuulla on nykyisin perinteisen tavarahankinnan lisäksi ketju- ja koko liiketoiminnan ohjaukseen, konseptien kehittämiseen sekä tiedonhallintaan kuuluvia tehtäviä nykyaikaisten kotimaisten ja kansainvälisten kauppaketjujen jo 1990-luvun alusta lähtien käyttöönottamien toimintamuotojen mukaisesti (Young, 2001).

Ammattiasiakkaille suuntautuvassa kaupassa eli yrityskaupassa Keskon perinteinen tukkukaupan rooli on muuttunut asiakkaan tavarahuollosta laajasti vastuun kantavaksi kumppaniksi, jossa uudenaikaisten tietojärjestelmien (esim. internet) avulla asiakkaat voivat olla yhteydessä tiiviisti Keskoon ja Keskon tavarantoimittajiin. Samoin asiakkaille on tarjolla erilaisia logistia pal-

velumuotoja noutotukuista asiakaskohtaisesti räätälöityihin toimituksiin asti. Näiden toiminta- ja roolimuutosten myötä on pyritty toiminnan ohjaamiseen yhtenäisten tietojärjestelmien ja logististen toimintamallien sekä yhtenäisten, asiakkaasta tavarantoimittajille ulottuvien toimintaprosessin avulla[89].

Myös Keskon organisaatiouudistukset 1990-luvulla kertovat Keskon tarpeesta löytää uutta otetta liiketoiminnan hallintaan. Tavoitteena on lisäksi ollut toiminnan tehostaminen, joustavuuden lisääminen ja sopeutumisen edistäminen 1990-luvun kaupan alan murroksessa. Vuonna 1995 Keskossa luovuttiin matriisiorganisaatiosta ja siirryttiin asiakaskohtaiseen linjaorganisaatioon. Samalla lopetettiin alueelliset tukkukaupat eli aluekeskot. Keskon organisaatiota uudistettiin vielä 1.5.1997 siten, että johtamisessa erotettiin konsernin ja tulosryhmien johtaminen toisistaan. Vuonna 2001 tulosryhmistä muodostettiin neljä uutta Keskon tytäryhtiötä eli Ruokakesko Oy, Keswell Oy, Rautakesko Oy ja Maatalouskesko Oy (Kesko, 2002).

4.3.2. HYBRIDIORGANISAATIO

Kesko-konserni, K-kaupat ja K-kauppiaat sekä koko K-ryhmä ovat mielenkiintoisia ja lähes ihanteellisia kaupan hybridiorganisaation ja –ohjausjärjestelmän tutkimuskohteita. Tutkimuskohteissa ilmenee monia hybridiorganisaatioilla tyypillisiä tekijöitä, jolloin toisin sanoen markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmät ovat samanaikaisesti ja lomittain käytössä ohjausjärjestelminä. Tällaisen useista toimijoista koostuvan hybridiorganisaation, jossa on käytössä useita eri ohjausjärjestelmiä samanaikaisesti, on sanottu olevan yksi Suomen vaikeimmin johdettavia kokonaisuuksia (Lainema, 1996b).

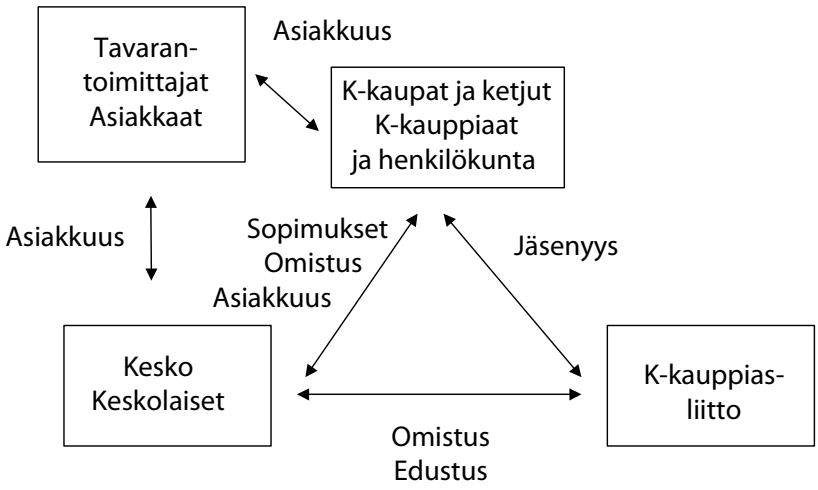
K-ryhmässä oli tunnistettu verkostomuoto vuonna 1997: ”K-ryhmä on taloudellisesti tarkasteltuna yhteistoimintajärjestelmä, erilaisten ja erikokoisten yritysten ja yhteisöjen sopimuspohjainen verkosto. Verkostoon kuuluvat itsenäiset yritykset toimivat eri jakeluportailla (tukku- ja vähittäiskauppa), eri hyödykemarkkinoilla (mm. tavaroiden vähittäiskauppa, kuljetus, koulutus ja rahoituspalvelut) sekä eri puolilla maata” (Kesko, 1997, s. 1). Järjestelmälle on tunnusomaista ”kaksiportaisuus”, jossa Kesko tytäryhtiöineen on oma yhtiönsä, ja K-kaupat ovat omia yhtiöitään, jotka käyvät kauppaa keskenään ja tekevät muutoinkin keskenään kiinteästi yhteistyötä. K-ryhmän muodostavat K-kaupat, K-kauppiasliitto ja Kesko tytäryhtiöineen. Näin ymmärrettynä Kesko ja K-ryhmä ovat yhtäaikaa sekä horisontaalinen että vertikaalinen verkosto ja samalla moniulotteinen hybridiorganisaatio.

K-ryhmän ketjuista 13 on kauppiasketjua. Kesko operoi itse lisäksi kolmea ketjua Suomessa, yhtä ketjua Ruotsissa ja kolmea ketjua Baltian maissa.

Ketjuista osa toimii markkina- ja verkostoperiaatteella (K-kauppiasketjut, esimerkiksi Citymarket-hypermarkettien elintarvikeosastot ja Andiamo-kenkäkaupat), yksi toimii franchising-periaatteella (yrittäjien vastuulla olevat Carrols-ravintolat), ja osa toimii hierarkkisen johdon alaisuudessa (Citymarketin käyttötavarakauppa, Anttila-tavaratalot ja osa maatalouskaupoista sekä koko liiketoiminta Ruotsissa ja Baltian maissa)[90]. Kesko omistaa myös useita tytäryhtiöitä, jotka tuottavat palveluita Keskon ja sen asiakkaiden käyttöön, ja jotka toimivat ja kilpailevat samalla myös avoimilla markkinoilla. Tällaisia tytäryrityksiä ovat esimerkiksi kuljetus- ja huolintaliike Kesped Oy ja koulutuskeskus K-instituutti Oy.

K-ryhmän rakennetta ja toimijoita kuvataan seuraavassa kuviossa. Rakenne kuvaa K-ryhmää kokonaisuutena ja koskee K-kauppiaita. Carrolsin osalta rakenne ja toiminta poikkeavat jossakin määrin tässä luvussa kerrotusta, joten sen erityspiirteitä ja eroja tuodaan esiin luvussa 4.7.

Kuvio 4.6. K-ryhmä hybridiorganisaationa



Kuviosta 4.6 ilmenee, että K-ryhmän hybridiorganisaation ja –ohjausjärjestelmän peruselementin muodostaa Keskon ja kauppiaiden välinen markkinaperustainen sopimussuhde. Keskon näkökulmasta katsottuna suhteista rakentuu sopimus- ja asiakasperusteinen verkosto. Kauppiaan kannalta kyse on sopimus- ja omistusperustaisesta verkostosta. Kauppiaan ja K-kauppiasliiton välillä on jäsenyyteen perustuva suhde eli yhdistys. Keskon ja K-kauppiasliiton välillä on K-kauppiasliiton näkökulmasta katsottuna omistukseen perustuva suhde ja Keskon näkökulmasta edustuksellisuuteen perustuva verkosto[91].

K-ryhmän peruslähtökohdat ilmenevät selvästi esimerkiksi vuoden 1978 Keskon ja K-kauppiaan toiminta-ajatuksista: ”K-kauppiaan toiminnan tarkoituksena on vähittäiskaupan harjoittaminen perheyrityksenä. Palvelukykynsä parantamiseksi ja toimintansa edistämiseksi hän on taloudellisessa yhteistoiminnassa toisten K-kauppiaitten kanssa keskusliikkeensä kautta”. Määrittelyissä todetaan edelleen, että ”Keskon tehtävä K-ryhmän keskusliikkeenä on yhdessä K-kauppiaskunnan kanssa huolehtia koko maan kattavan, tehokkaasti toimivan K-kauppaverkon muodostumisesta, sen kilpailukyvyn vahvistumisesta ja tulevaisuuden turvaamisesta.” (Kesko, 2001d, Keskon johtosääntö 1.3.1978).

Ketjusopimuksessa (Kesko, 1995, s. 1) todetaan samasta asiasta, että ”kauppias harjoittaa vähittäiskauppaa itsenäisenä yrittäjänä. Palvelu- ja kilpailukykynsä parantamiseksi hän on avoimessa ja luottamuksellisessa ketjuyhteistyössä toisten K-kauppiaiden ja Keskon kanssa. Kesko toimii K-ryhmän keskusliikkeenä ja K-kauppiasliitto K-kauppiaiden ammatillisia etuja valvovana järjestönä. K-kauppiaat ovat Keskon perusosakkaita ja K-kauppiasliiton jäseniä – keskeisenä tavoitteena on edistää sopijapuolten välistä tavarakauppaa”. Näin määriteltynä kauppa ymmärrettiin logistiikka-alana, ei niinkään asiakaslähtöisenä palvelualana, jota logistiikka tukee.

”K-ryhmän perusyksikön muodostaa kuluttajia palveleva vähittäiskauppayritys, K-kauppa. K-kauppiaat ovat perustaneet erilaisia yhteisöjä tukemaan yksityisten kauppojen toimintaa. Tärkeimmät näistä yhteisöistä ovat K-kauppiaiden etuja yrittäjinä yhteiskunnassa valvova K-kauppiasliitto sekä erilaisia vähittäiskaupan tukipalveluja tarjoava Kesko. Keskon toiminta jakaantuu siten kahteen osaan, tavarakauppaan pääasiassa tukkukauppiaana sekä tukipalvelujen tuottamiseen K-ryhmään kuuluville vähittäiskaupoille” (Kesko, 1997, s. 4)[92]. Palveluita tarjoavia Keskon osin omistamia yhtiöitä ovat kauppiaiden kirjanpitoa ja verosuunnittelua tarjoava K-Tilipalvelu Oy ja kauppiaille takauksia myöntävä Vähittäiskaupan takaus Oy. K-Tilipalvelun tuottamien taloudellisten tietojen, kuten esimerkiksi kauppojen tulosten (kauppiaiden antaman valtakirjan perusteella) sekä luotto-osaston asiakasseurannan avulla Keskolla on mahdollisuus kontrolloida kauppojen ja kauppiaiden sekä ylemmällä tasolla ketjujen menestymistä markkinoilla[93].

K-kaupat ovat muiden kilpailijoiden tapaan muodostaneet tiiviimpiä ketjuja kilpailukykynsä parantamiseksi voimakkaasti ketjuuntuneilla markkinoilla (LTT, 1997). ”K-ryhmän ketjut ovat tietyn tavara-alan samanlaisella liikeidealla toimivien K-kauppayritysten sopimukseen perustuvia yhteistyöjärjestelmiä, joilla on omat päätöksentekoelimensä. K-ryhmän ketjut ovat toimi-

neet nykyisessä muodossaan ketjusopimusten pohjalta vuodesta 1994 lähtien. Markkinointiyhteistyöhön erottamattomasti liittyvä kampanjatuotteiden yhteishinnoittelu on toteutettu kilpailuviranomaisten vuosina 1993 ja 1994 K-ryhmälle antamien poikkeuslupien nojalla" (Kesko, 1997, s. 4)[94]. Tätä ennenkin K-kauppojen yhteismarkkinointia on toteutettu, mutta toiminta ei tällöin vaatinut viranomaisten poikkeuslupia.

Keskon ja K-kauppiaiden kauppojen välinen tavarakauppa perustuu markkinajärjestelmään: Kesko toimii tukkukauppana ja kauppias hankkii tavaransa vähittäiskaupalleen hinnan ja laadun perusteella ja kilpailuttaa Keskoa yhtenä tavarantoimittajana. Tällä hankintavapaudella on erittäin suuri merkitys kauppiaille ja kaupoille sekä henkisesti että taloudellisesti, eli toisin sanoen kyse on autonomisuudesta ja sen kokemisesta (1989; Mannermaa, 1993). Sen sijaan hierarkkisesti johdetuissa ketjuissa eli Citymarket-hypermarkettien käyttötavaraosastojen ja Carrols-ravintoloiden kanssa ei toimita näin, vaan tavarat hankitaan lähes täysin keskitetysti.

Toiminnan keskeisenä periaatteena oli, että kunkin toimijan maksimoidessa omaa etuaan kokonaisuuden edun uskottiin tulevan maksimoiduksi. Etujen maksimointiin toisen kustannuksella ei sinällään pyritty, mutta varsinkin 1990-luvulla "miinussumma- ja nollasummapeli" voittivat "plussummapelin" (vrt. Utter, 1993, s. 14). Tätä muutosta kuvastaa epäviralisen normiston normi, jonka mukaan lyhytnäköinen omien tai jonkun pienen ryhmän etujen ajaminen ja voiton maksimointi oli suotavaa: "Ongelmaksi 1990-luvulla on tullut, että ihmisiä ohjaa yksi periaate ylitse muiden eli kaikki minulle heti tässä ja nyt" (ketjujohtaja).

Tavarakaupan lisäksi markkinajärjestelmä on käytössä kaikissa ketjuissa kauppapaikkojen hankinnassa ja vuokrien määrittelyssä. Keskon hallitsemissa kauppapaikoissa Kesko hankkii kauppapaikan ja solmii sen käytöstä kauppiaan tai ravintolayrittäjän kanssa sopimuksen. Sopimuksessa määritellään yhteistoimintakorvaus eli kauppapaikkamaksu, jonka tasosta neuvotellaan kauppiaan aloittaessa tai kauppapaikkavaihdosten yhteydessä osapuolten kesken. Kauppiaan tai Carrols-yrittäjän tavoitteena on mahdollisimman alhainen maksutaso, ja toisaalta Keskon tavoitteena saattaa olla korkeampi, mutta kuitenkin liiketoiminnan maksukyvyn mukainen, maksutaso. Mikäli kohteena oleva kauppapaikka on hyvin kiinnostava, ja kauppias arvelee halukkaita yrittäjiä olevan muitakin, maksutaso voi nousta. Mikäli taas "tiedossa" on, että halukkaita yrittäjiä ei ole, vuokra voi laskea perustasosta, ja/tai aloittava yrittäjä saa porrastettua tukea alennetun kauppapaikkamaksun muodossa.

Kaikki vähittäiskaupat ja ravintolat toimivat markkinoilla kilpailutilanteessa keskenään ja muiden kilpailijoiden kanssa, jolloin markkinajärjestelmä toimii paikallisen toiminnan ohjausjärjestelmänä. Kaupat ja ravintolat kilpailevat tällöin ulkoisesti asiakkaiden suosiosta ja toisaalta sisäisesti keskinäisestä paremmuudesta, suuruudesta, paremmista kauppapaikoista tai asemista ketjussa ja K-kauppiasliitossa.

Ketjujohtamisen kannalta katsottuna Citymarkettien käyttötavaraosastoja ja Carrols Oy:n omistamia ravintoloita johdetaan lähtökohtaisesti hierarkiajärjestelmän mukaisesti. Citymarkettien päivittäistavaraosastot ovat puolestaan kauppiaiden omistamia ja johtamia, jolloin ohjausjärjestelmänäkökulmasta kyseessä on markkina- ja verkostojärjestelmän yhdistelmä. Samanlainen ohjausjärjestelmä on kyseessä Andiamo-kenkäkauppojen kohdalla. Osa Carrols- ravintoloista toimii franchising-sopimuksen pohjalta, jolloin kyse on verkoston ja hierarkian yhdistelmästä (vrt. Kuvio 3.2.).

Keskon ja K-ryhmän hybridiorganisaation perustan ja sen rakenteen kuvaamisen ja analyysin lisäksi tärkeää on tuntea ryhmästä tehdyt aiemmat tieteelliset tutkimukset ja niiden anti ennen tapaustutkimuksen kohteiden analysointia. Tämä on tärkeää toisaalta mahdollisimman kattavan esiymmärryksen saamiseksi tutkimuskohteesta ja toisaalta tutkimuksen asemoinnin ja tieteellisen sekä liikkeenjohdollisen kontribuution kannalta.

Keskoa ja K-kauppiaita sekä niiden muodostamaan kokonaisuutta eli K-ryhmää on tutkittu vuosien varrella sekä tieteellisesti että käytännön näkökulmasta. Tieteellisesti Keskoa, K-kauppiaita tai K-ryhmää ovat aiemmin tutkineet väitöskirjoissaan Mannermaa (1989) ja Römer-Paakkanen (2002). Kesko ja K-ryhmä ovat olleet yhtenä tutkimuskohteena silloisten muiden kaupan keskusliikkeiden mukana Lehden (1990) ja Hyvösen väitöskirjatutkimuksissa (1990) ja osittain myös Mäkisen tutkimuksessa (1982). Heidän lisäkseen Home (1989) on sivunnut myös K-ryhmää kyläkaupan kuolemaa ja eloonjäämistä käsitelleessä väitöskirjassaan. Korolainen (2001) on tutkinut lisensiaattityössään kaupan menestystekijöitä K-supermarket-ketjussa.

Mannermaan tutkimuksen tarkoituksena oli ”tuoda lisätietoa yhteistyöryhmässä toimivan pienyrityksen itsenäisyyden ongelmakenttään” (1989, s. 5). Tutkimuksessaan Mannermaa kehitti tulkinta-avaimen, jonka avulla kauppiaan asema ja roolit tulivat ymmärrettäväksi. Mannermaa kuvaa kauppiaan asemaa neuvotteluasemana keskusliikkeen asiakkaana (asiakasrooli), toimintavapautena kauppiaana (kauppiasrooli) ja sananvaltana keskusliikkeen isäntänä (omistajarooli). Näillä kullakin roolilla on erilaiset vaikuttamis- ja ohjausmekanismit (yrityskohtainen vaikuttaminen, vakiovaikut-

taminen ja normisto) sekä vaikutukset kauppiaan toimintavapauteen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoisimman alueen muodostaa ”kunnon kauppiaan” normisto. Mannermaan tutkimus asemoituu osaksi markkinointikanavatutkimusta, joskin siinä esiintyy myös piirteitä ja ajatuksia verkostonäkökulmasta (esim. pitkäkestoisten suhteiden merkitys).

Römer-Paakkasen tutkimuksessa selvitettiin, ”kuinka kauppias ja hänen puolisonsa ovat yhdistäneet perhe-elämän, perheyrittäjyyden ja ketjuyhteistoiminnan” (2002, s. 181). Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa keväällä 1999 tehdyt päivittäistavarakauppiaan (10 kpl) ja heidän puolisonsa (8 kpl) teemahaastattelut. Tulosten mukaan perheyritys on monelle unelma, joka tuo vapautta ja itsenäisyyttä sekä luo mahdollisuuden työn, perheen ja liiketoiminnan yhdistämiseen. Perheyritys tuo elämään taloudellisen, toiminnallisen ja henkisen perustan, jota ketjutoiminnalla on mahdollista parantaa. Tulosten mukaan ketju vahvistaa yrityksen taloudellista menestystä ja jatkuvuutta. Merkittävä tulos tämän tutkimuksen kannalta oli, että kauppiaat eivät koe ketjun vähentävän vapauttaan eli valinnan vapautta ja riippumattomuutta. Sen sijaan ketju tukee yrittäjyyttä luomalla Keskosta tai ketjusta tavallaan myönteisen virkaholhoojan, joka ei todellisuudessa kuitenkaan kahlehdi vaan tuo varmuutta ja turvaa yrittäjälle[95].

Lehti (1990) tutki kaupan ryhmittymien strategioita vuosina 1965–1985 ja niiden vaikutuksia menestymiseen. Hän kiteytti Keskon menestystekijät viiteen kohtaan: varhainen sopeutuminen, voimavarojen viisas keskittäminen, strategisten päätösten voimakas toteuttaminen, uusien vaihtoehtojen jatkuva etsiminen ja kokeilu ennen käyttöönottoa sekä rohkea investointi tuottaviin kohteisiin. Mielenkiintoista tämän tutkimuksen kannalta on havainto, että osa Lehden Keskossa ja K-ryhmässä havaitsemista vahvuuksista muuttui 1990-luvulla heikkouksiksi, kuten jäljempänä tässä tutkimuksessa selviää.

Hyvönen (1990) sivusi K-ryhmää väitöskirjatutkimuksessaan[96]. Väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena oli selvittää integraatiota vertikaalisessa markkinointikanavassa. Päätarkastelukohteena olivat valta ja vallan käyttö sekä sopimukselliset suhteet tukkukaupan ja kauppiaiden välillä. Tutkimus perustui K- ja T-kauppiaiden keskuudessa tehtyyn kyselyyn. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen tulos oli, että palkitsemisella, pakkokeinoilla ja laillisilla legitimiteetillä (esim. sopimuksilla) voidaan vaikuttaa integraatioon markkinointikanavassa eli vallan käyttöön keskusliikkeestä kauppiaisiin päin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan kiinnitetty huomiota muihin kuin virallisiin vaikuttamiskeinoihin eikä kauppiaiden vaikuttamiskeinoihin keskusliikkeeseen päin.

Mäkinen (1982) puolestaan analysoi tutkimuksessaan kaupan tukku- ja keskusliikkeitä, muiden muassa Keskoa ja K-ryhmää. Mäkinen tarkasteli tutkimuksessaan elintarvikkeiden markkinointijärjestelmien muutoksia vuosina 1948–1976. Hänen tutkimuksensa lähtökohtana on tutkimusajankohdan mukainen ymmärrys kaupan vertikaalisesta integraatiosta ja työnjaosta valmistajan, tukku- tai keskusliikkeen ja kaupan välillä. Tutkimuksen tuloksena Mäkinen hahmottaa markkinointijärjestelmien ja niiden tekijöiden sekä toimintojen keskeisiä muutoksia. Tutkimuksen keskeisin tulos ja johtopäätös tämän tutkimuksen kannalta on, että markkinointijärjestelmissä koordinointi on lisääntynyt tutkimusajankohtana vertikaalisesti ja horisontaalisesti, ja että kehitys on ollut muodoltaan enemmän revolutionaarista kuin evolutionaarista. Mäkinen toteaa lisäksi, että merkittäviä muutosilmiöitä ovat olleet kaupan kasvu, varsinaisten markkinointijärjestelmien muodostuminen ja niiden kehittyminen, uudet liiketyypit sekä kaupan keskittyminen (Mäkinen, 1982, s. 245). Mäkisen tutkimuksen perustella voidaan havaita, kuinka kaupan tehokkuuden parantaminen integraatioastetta lisäämällä on historiallisesti jatkuva ja väistämätön ilmiö, jota omassa tutkimuksessani tarkastelen ohjausjärjestelmän ja hybridijärjestelmän näkökulmista.

K-ryhmästä on edellä olleiden tutkimusten lisäksi kirjoitettu kaksi historiateosta sekä muutamia muita kuvauksia. Hoffman (1983) on kirjoittanut K-kaupan ja -ryhmän historiasta kirjan, jossa tarkastellaan ryhmän juuria, syntyä ja kehitystä 1980-luvulle saakka. Hoffman on K-ryhmän historian lisäksi kirjoittanut Keskon historian vuosilta 1940–1990 (Hoffman, 1990). Keskoa ja K-kauppiaita ja niiden ominaispiirteitä ja yhteistoimintaa eli ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja on kuvannut osuvasti Keskon entinen pääjohtaja Mansukoski. Hänen kirjoituksistaan ja puheistaan koottu kirja (Nuutinen, 1988) antaa selvän ja käytännöllisen kuvan ryhmän toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä kilpailukyvyistä ja -eduista. Samaan tapaan K-ryhmän toimintaa sekä Keskon ja K-kauppiaiden tai K-kauppojen tarkoitusta, tehtäviä ja menestymisen edellytyksiä on tarkastelu Nuutisen toimittamassa kirjassa K-kauppias kohden vuotta 2000 (1993). Nuutisen kirjassa silloiset ja osin vielä nykyisetkin merkittävät vaikuttajat kertovat K-ryhmästä, Keskon, K-kauppojen ja K-kauppiaiden historiasta, johtamisesta, yhteistyöstä sekä tulevaisuuden menestystekijöistä.

Edellä olleiden tutkimusten ja kirjoitusten lisäksi K-ryhmästä on tuotettu useita erilaisia sisäisiä selvityksiä ja kuvauksia. Ideaalisen K-kaupan toiminnasta saa puolestaan hyvän kuvan Peltolan ja Rinteen kirjasta Meidän kauppamme menestyy (Peltola & Rinne, 1992). Myös Kehittyvä Kauppa-lehti ja

Kauppias-lehti kertovat laajasti K-ryhmän toiminnasta. Kirjojen ja lehtien avulla on mahdollista tunnistaa osia K-ryhmän hybridiorganisaation ohjausjärjestelmästä ja sen mekanismeista. Kuvausten ja kirjoitusten keskeisin sanoma on liittynyt tyypillisesti yrittäjyyden ja yhteistoiminnan kysymyksiin sekä Keskon ja K-kauppojen sekä K-kauppiaiden työnjakoon ja rooleihin.

Lehtiä ja sisäisiä selvityksiä lukuun ottamatta julkaistuissa tutkimuksissa tai aineistoissa käsitellään pääosin toimintaa ennen 1990-lukua. Tämän tutkimuksen haastattelujen ja uudemman lähdeaineiston avulla pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan tilannetta 2000-luvun alkuun asti. Tämä on erityisen tärkeää, koska K-ryhmä on kokenut aiemmin kuvattuja olennaisia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Tämän ajanjakson analysointi on merkityksellistä siitäkin syystä, että tuon vuosikymmenen aikana kaupan kilpailuympäristö on muuttunut suuresti (ks. luku 4.1.), K-ryhmä on menettänyt asemiaan ruokakaupassa, ja K-ryhmän aiempaa toimintalogiikkaa on muutettu merkittävästi (Kauppa, 2000; 2001; Young, 2001).

4.4. KESKON JA K-KAUPPOJEN YHTEINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Tutkimuksen kohteena olevaa hybridiorganisaatiota voidaan tutkimuksellisesti lähestyä monin tavoin. Tässä tutkimuksessa hybridiorganisaation ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja analysoidaan seuraavan kolmen peruskysymyksen avulla:

(1) Mitä ohjataan tai pyritään ohjaamaan? Näitä pääosin ketju- ja kaupan johdon ohjaus- ja päätösalueita ovat luvun 2.5. mukaisesti mm. konseptit, konseptin määrittely ja sen kehittäminen, tavararyhmähallinta, valikoimat, hinnoittelu ja palvelut. Muita merkittäviä alueita ovat markkinointi koko laajuudessaan eli ketjumielikuva- ja muu yhteismarkkinointi sekä paikallismarkkinointi, tiedonhallinta ja tietojärjestelmät, myynti- ja ostotoiminta, logistiikka sekä tilausjärjestelmät, kauppapaikkatoiminta sekä kauppias- ja muu henkilöstövalinta sekä koulutus. Nämä toiminnot voidaan hoitaa joko keskitetysti tai paikallisesti/hajautetusti tai vaihtoehtoisesti samanaikaisesti sekä keskitetysti että hajautetusti. Kysymys on toisin sanoen siitä, kuinka näitä toimintoja ja prosesseja hoidetaan ja millainen on vastuun- ja työnjako ketjun keskusorganisaation ja kauppojen välillä (Kesko, 2001d). Toimintavaihtoehtojen taustalla vaikuttavat osaltaan riskien, tuottojen ja kustannusten jako ketjun sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoittelemisessa.

(2) Miten tai millä keinoin ja milloin ohjataan? Analyysi toteutetaan kahdella tasolla eli ohjausjärjestelmätasolla (markkinat, hierarkiat ja verkosto) ja ohja-

usmekanismitasolla (rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, johtamisen menettelytavat ja prosessit sekä arvot, normit ja luottamus).
(3) Kuka ohjaa? Vaihtoehtoina tulevat kysymykseen Keskon konserni- tai toimialayhtiöiden johto, ketjujohto ja kaupan johto. Näiden virallisten tahojen lisäksi oma roolinsa on epävirallisilla ”johdoilla” eli esimerkiksi epävirallisilla verkostoilla johdon eri tasoilla.

Käsillä olevan luvun analyysin tavoitteena on tunnistaa tutkimuksen kohteena olevan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä ja sen toimintalogiikka[97]. Empiirisen aineiston jäsentelyssä ja analysoinnissa tukeudutaan luvussa 2.5. käsiteltyyn kaupan hybridiorganisaation johtamisen esimalliin. Ohjausjärjestelmien ja -mekanismien tarkastelussa pääpaino on ketjujohdon ja kaupan toiminnan tasoilla. Johtamisen tasojen ja ohjausjärjestelmien sekä -mekanismien lisäksi aineiston analyysissä käytetään hyväksi ketjujohdon ja vähittäiskauppiaan, keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskaupan autonomisuuden välisiä näkökulmia ja jännitteitä. Analysoinnissa hyödynnetään myös tutkimuksen kohteena olevan kolmen case-ketjun keskinäistä vertailua yhdenmukaisuuksien ja eroavuuksien tunnistamiseksi.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa joitakin toimintoja hoidetaan ketjusta riippumatta samalla tavalla ja tiettyjä samoja toimintoja vastaavasti eri ketjuissa eri tavoin. Tarkastelun kohteena olevien toimintojen, toimijoiden ja voimavarojen analysointi toteutetaan siten, että ensin tarkastellaan yhteisen ohjausjärjestelmän (esimerkiksi Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli) yhteisiä piirteitä ja tekijöitä. Tämän tarkastelun jälkeen analysoidaan tutkimuksen kohteena olevien ketjujen erityispiirteitä kuitenkin niin, että eri ketjujen raportoinnissa pyritään välttämään turhaa yhteisten tai aiemmin esiin tulleiden ohjausjärjestelmien ja -mekanismien tai toiminnallisten piirteiden toistoa. Ketjukohtaisessa raportoinnissa keskitytään toisin sanoen ko. ketjun erityispiirteiden tarkasteluun. Luvun lopussa on yhteenveto Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmästä (luku 4.8.).

Käsillä olevan luvun aluksi esitetään kahden taulukon avulla Keskon ja K-kauppojen yhteisen ohjausjärjestelmän keskeiset piirteet ja ohjausmekanismit johdon eri tasoilla. Taulukoiden jälkeen analysoidaan tarkemmin yhteistä ohjausjärjestelmää sekä ohjausjärjestelmä- että ohjausmekanismitasoilla[98].

4.4.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA -MEKANISMIT

Keskon ja K-kauppojen yhteistä ohjausjärjestelmää johdon eri tasoilla voidaan kuvata taulukon 4.4 avulla.

Taulukko 4.4. Keskon ja K-kauppojen yhteinen ohjausjärjestelmä

Ohjausjärjestelmät Johdon tasot	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Konsernijohto	- Kesko on tukkukauppa ja tavarantoimittaja, jota K-kauppias kilpailuttaa - Keskon ja K-kaupan toiminnan perustuminen itsenäisten yritysten kilpailuun ja yhteistoimintaan	- kauppiaat Keskon ja K-kauppiasliiton päättävissä elimissä - toimintaperiaatteet ja strategiat - merkittävät investoinnit - kauppaehdot - ketju- ja muut periaatteelliset sopimukset - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet sekä -järjestelmät	- kauppiaiden integroituminen Keskoon ja K-kauppiasliittoon omistuksen ja edustuksellisuuden kautta - K-kauppiassäännöt - K-ryhmän arvot, normit ja toimintakulttuuri - luottamuskauppiaat
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- ketjujen kilpailu sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikkainvestoinneista	- sopimukset - taloudelliset ja laadulliset mittaukset - tulosryhmäkohtaiset kauppaehdot	- yrittäminen ja yrittäjien itsenäisyys - yhteistoiminta, keskinäinen riippuvuus ja kommunikointi - luottamuskauppiaat
Ketjujohto	- kauppiaiden kilpailu parhaista kauppapaikoista - sisäisen nousun ja kilpailun periaate	- kauppiaiden valinta - ketjun kauppaehdot - ketjun johtamismalli: suunnittelu-, päätöksenteko-, toimeenpano- & valvontamalli - neuvonta - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja yhteishinnoittelu - tutkimukset - markkinointimaksu - yhteistoimintakorvaus -tietojärjestelmäkorvaus	- arvojen ja normien noudattamisen valvonta ja seuranta verkoston jäsenten käyttäytymisen kautta - avoin ja luottamusta herättävä yrityskulttuuri - luottamuskauppiaat.
Kaupan johto	- kauppojen kilpailu paikallisilla markkinoilla toisten kauppojen kanssa - kauppiaiden keskinäinen kilpailu paremmuudesta ja asemasta - Keskon ja tavarantoimittajien kilpailuttaminen	- ketjun toiminnan ja prosessien johtaminen (konseptikehitys, tavararyhmähallinta, markkinointi, osto ja logistiikka, tietohallinto ja kauppapaikkatoiminta) - ketjukontrollit, toiminnan mittaaminen palkitseminen ja tunnustukset	- kauppiaiden, päälliköiden ja johdon henkilökohtaiset verkostot - oman verkoston sosiaalinen paine sekä kannustimet ja sanktiot - muodollinen ja epämuodollinen kontrolli, valvonta ja palaute - luottamuskauppiaat

Taulukosta käy hyvin ilmi Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmän hybridiluonne. Perusrakenteeltaan ja –idealtaan ohjausjärjestelmä on perustunut kaksiportaiseen markkinointikanavaan ja markkinaohjausjärjestelmään, jota Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatioiden hierarkia- ja verkostojärjestelmät täydensivät. Kesko on pörssiyhtiö, tukkukauppa ja keskusliike,

ja K-kauppiaiden omistamat K-kaupat ovat itsenäisiä yrityksiä. ”K-kauppiaat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka ovat oikeutettuja käyttämään K-tunnusta tai muita K-ryhmän markkinointitunnuksia. K-kauppiaat vastaavat yrittäjinä asiakastyytyväisyydestä ja kauppansa tuloksellisesta toiminnasta. K-kauppiaat ovat K-kauppiasliiton jäseniä” (Kesko, 2000b).

Tässä kaksiportaisessa järjestelmässä keskitettyyn tai yksiomisteiseen malliin verrattuna ryhmän sisällä käydään kauppaa, eli Kesko ostaa ja myy tavaroita, joita kauppiaat myyvät eteenpäin. Keskolla on myös yksiportainen malli käytössään omassa vähittäiskauppa- ja pikaruokatoiminnassa eli Citymarket-hypermarkettien käyttötavarakaupassa ja Carrolsin omistamissa ravintoloissa[99].

Toinen keskeinen piirre K-ryhmän hybridijärjestelmässä on Keskon ja K-kauppiasliiton hierarkioiden merkittävät roolit ja tehtävät. Nämä hierarkiat luovat sopimukset, rakenteet, prosessit ja säännöt (esim. ketjusopimukset, ketjujohtokunnat, markkinointiprosessit ja eettiset periaatteet), joiden avulla K-hybridiä on mahdollista ohjata, koordinoida ja kontrolloida.

Kolmantena tukipylväänä hybridissä on verkostojärjestelmä ja sen mekanismit, jotka sitovat yhteen markkina- ja hierarkiajärjestelmät. Keskeisiä mekanismeja ovat luottamuskauppiaat ja heidän viralliset verkostonsa, keskolaisten ja kauppiaiden epäviralliset verkostot sekä arvot, normit ja luottamus.

Markkinajärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

Markkinajärjestelmä muodostaa pohjan Keskon ja K-kauppojen väliselle tavarakaupalle. Tavaroiden ja palvelusten hintojen keskeinen ohjaava rooli ja Keskon kilpailuttaminen kuuluivat tärkeänä osana ohjausjärjestelmään. Hinnat ja luonnollisesti myös kustannukset sekä tuotot ohjasivat toimintaa Keskon ja tavarantoimittajien kilpailuttamisen pohjalta. Keskon rooli kauppiaiden pääostopaikkana ei ollut itsestäänselvyys, vaan Keskon tuli ansaita osuutensa. Keskoa tuli pitää pääostopaikkana silloin, ”– – kun se on hinnoiltaan ja toimitusehdoiltaan kilpailukykyinen” (Hoffman, 1990, s. 171). Utter on todennut saman asian: ”Keskon täytyy tehdä sellaisia tarjouksia, jotka kauppiaalle ovat edullisia. Ellei Kesko tähän kykene, kauppias hankkii tavaran sieltä, mistä edullisimmin saa. Tämä periaate, jonka mukaisesti Keskon täytyy olla kilpailukykyinen tavarantoimittaja, pitää kaikkein parhaiten myös Keskon kustannustason ja palvelutason kunnossa” (Utter, 1993, s. 13). Kauppiaiden ostouskollisuutta ja ostojen keskittämistä pyrittiin lisäämään kauppiaskanta-asiakasalennusten eli K-hyvityksen, sittemmin ketjuhyvityksen avulla.

Näiden tarkoituksena oli ostojen keskittäminen ja ostovoiman yhdistäminen ja tätä kautta sisäisen tehokkuuden parantaminen (vrt. Reichheld, 1996).

Tavarakauppa jakaantuu ns. varastokauppaan ja laskutuskauppaan. Varastokaupassa ”kauppiaat hankkivat vähittäiskaupoissa myytäväksi tarkoitetut tavarat joko Keskosta varasto-ostoina (varastokauppa) tai suoraan valmistajilta. Suorassa kaupassa laskutus tapahtuu pääasiassa Keskon kautta (laskutuskauppa) eli kysymyksessä on kauttalaskutus, josta Kesko saa laskutuspalkkion tekemälleen palvelukselle ja kauppiasriskin kattamiselle tavarantoimittajille” (Kesko, 2001d; Kilpailuvirasto, 1998). Varastokaupassa Kesko ostaa tavarat ja määrittelee tukkuhinnan itsenäisesti kauppiaita kuulematta. Keskon hankintayksikkö tarjoaa varastossa olevia tuotteita kauppiaalle vähittäiskauppa palvelevien ketjuyksiköiden välityksellä. Ketjuyksiköt hinnoittelevat ketjukohtaisesti tuotteet kauppiaille. Laskutuskaupassa Kesko solmii tavarantoimittajan kanssa perusehtosopimuksen, joka määrittelee laskutuspalkkion ja valmistajan mahdollisesti maksamat muut palkkiot, esimerkiksi markkinointituet.

Mainittujen kauppatapojen lisäksi kauppias neuvottelee itsenäisesti ko. tavarantoimittajan kanssa ostamiensa tuotteiden ostohinnat ja muut etuisuudet, kuten vuosialennukset ja mainosrahat. Kampanjatuotteiden ostot tapahtuvat pääasiassa Keskon välityksellä. Tällöin ketjujohtokunta tai markkinointi- ja valikoimaryhmät valitsevat tuotteet sekä osallistuvat tukku- ja vähittäishintojen määrittelyyn. Lopulliset kampanjoita ja markkinointia koskevat päätökset tekee ketjusopimuksen mukaan ketjujohtokunta (Kesko, 2001d; Kilpailuvirasto, 1998).

Hintojen lisäksi sisäinen ja ulkoinen kilpailu olivat olennainen osa markkinaohjausjärjestelmää. Kilpailun merkityksen ja roolin kiteyttää Utter pääjohtaja Nurmelaa lainaamalla seuraavasti (1993, s. 33): ”Joka kilpailua valittaa, paljastaa itseasiassa vain oman heikkoutensa. Me emme valita kilpailua, me sekä luomme sitä, että vastaamme siihen kaikilla niillä runsailla aseilla, joita K-ryhmän yhteistyö ja kauppiaan yksilöllinen toiminta meille antavat”. Yksi Keskon hallintoneuvoston aiemmista puheenjohtajista kauppias Niemi on ilmaissut saman asian seuraavasti (1993, sivut 45-46): ”Me K-kauppiaat olemme hyväksyneet myös keskinäisen kilpailun. Olemme hyväksyneet sen, ettei ole reviirejä, vaan jokainen pyrkii omilla toimillaan muodostamaan oman markkina-alueensa – Eri tavoilla kilpaileminen, uusien ajatusten ja ideoiden synnyttäminen ja niiden lojaali hyväksyminen on nähtävä meidän voimanamme – K-ryhmä siis luo laajan sisäisen kilpailun”.

Kilpailun ilmentymiä olivat tulosryhmä- tai toimialayhtiön tasolla ketjujen kilpailu sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikka-investoinneista. Ketjutasolla kilpailu ilmeni kauppiaiden kilpailuna parhaista kauppapaikoista sisäisen nousun periaatteen mukaisesti. Samat periaatteet ilmenivät Keskossa, jossa päälliköt ja esimiehet kilpailivat sisäisen nousun periaatteen pohjalta uusista työtehtävistä ja etenemisestä uralla. Johtajatasolla kilpailtiin noususta hallitukseen, joka ennen vuotta 2001 koostui Keskon ylimpään johtoon kuuluneista henkilöistä. Kauppatasolla ja paikallisilla markkinoilla kilpailu toisten kauppojen kanssa ohjasi toimintaa sekä sisäisessä mielessä kauppiaiden ja tavaratalo- tai ravintolapäälliköiden keskinäinen kilpailu paremmuudesta, asemasta ja etenemisestä ketjuissa.

Hierarkiajärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

Hierarkiajärjestelmän ytimen muodostavat Keskon ja K-kauppiasliiton juridiset rakenteet ja organisaatiot, joissa kauppiaat ovat Keskon omistajia ja K-kauppiasliiton jäseniä, sekä yhteistoimintaan liittyvät toimielimet sekä kauppiaiden toimintaan kiinteästi kuuluvat luottamuskauppiaat. Näiden lisäksi merkittävä rooli oli vuoteen 1995 asti K-kauppiassäännöillä sekä sen jälkeen K-kauppias-, ketju-, yhteistoiminta- ja kaupallisilla sopimuksilla.

Kesko on osakeyhtiölain mukainen konserni, jonka emoyhtiö on Kesko Oyj. Emoyhtiö harjoittaa tukkukauppaa, tuottaa vähittäiskauppaa tukevia palveluja sekä investoi vähittäiskaupan liiketiloihin. Myös tytär- ja osakkuusyhtiöt osallistuvat vähittäiskaupan tukipalvelujen tuottamiseen. Keskokonsernin harjoittama vähittäiskauppa on organisoitu erillisiin tytäryhtiöihin, yhtenä esimerkkinä tutkimuksen kohteena olevat Citymarket Oy ja Carrols Oy.

Kesko Oyj:n ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Vastuu konsernin strategisista linjauksista, liiketoiminnasta ja hallinnosta on emoyhtiön hallituksella yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Kesko Oyj:n osakekanta jakautuu Helsingin arvopaperipörssissä noteerattuihin A- ja B-osakkeisiin. A-osakkeet ovat pääasiassa K-kauppiaiden sekä Keskoa lähellä olevien yhteisöjen omistuksessa. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen ääntä ja jokainen B-osake yhden äänen. Yksittäiset K-kauppiaat omistivat 31.12.2000 osakemäärästä yhteensä 18,84 % ja äänimäärästä 38,59 %.

Keskossa omistajavaltaa käytti vuoteen 2001 asti toimivista kauppiaista koostunut hallintoneuvosto. Keskon omista ylimmistä johtajista koostuneen hallituksen rooli oli suhteellisen operatiivinen. Vuoden 2001 alusta alkaen Kesko-konsernin organisatorinen johtamisjärjestelmä muuttui ajan hengessä

siten, että hallintoneuvostosta luovuttiin, Keskolle valittiin kauppiaista ja muista omistajien edustajista koostunut hallitus sekä muodostettiin sisäinen konsernijohtoryhmä (vrt. Huolman et al., 2000)[100].

Keskon rakenteen ytimenä olivat vuoteen 1995 asti matriisiorganisaation mukaisesti pääkonttorin tavarakaupalliset osastot ja kaupankäynnistä vastanneet suhteellisen itsenäiset aluekonttorit eli aluekeskot. Aluetasolla Keskolla oli lisäksi alueelliset kauppiaista koostuneet neuvottelukunnat, joiden avulla Keskon osallistui paikallisen toiminnan tukemiseen ja Kesko pysyi tietoisena kauppiaiden mielipiteistä (Hoffman, 1990, s. 67–68). Neuvottelukunnat lopetettiin 1995 Keskon organisaatiouudistuksen yhteydessä, ja neuvottelukuntien tehtävät siirtyivät osin ketjujohtokuntien vastuulle. Vuodesta 1995 alkaen Kesko organisoitiin tulosryhmittäin linja- ja ketjuorganisaatioksi, joita suppea konsernihallinto osaltaan ohjasi ja avusti. Vuoden 2001 aikana kaupallisista tulosryhmistä muodostettiin Kesko Oyj:n 100%:sti omistamat tytäryhtiöt (Kesko, 2001e). Hierarkkista järjestelmää Keskossa täydensivät johtamisen menettelytavat, kuten investointipäätökset, (esim. logistiikka- ja kauppapaikkainvestoinnit), kauppapaikkojen verkostosuunnitelmat, ketjuportfoliot sekä palkitsemistavat, kuten optiot ja tulospalkkiot.

Toinen K-ryhmän hierarkiajärjestelmän ydin oli K-kauppiasliiton (aiemmalta nimeltään Suomen Vähittäiskauppiasliitto SVL) vastuulla ollut ammatillinen ja aatteellinen yhteistoiminta. K-kauppiasliitto on rekisteröity aatteellinen yhdistys, jonka tarkoituksena on toimia K-kauppiaista koostuvan jäsenkuntansa ammatti- ja yhteistoimintajärjestönä. K-kauppiasliitto huolehtii K-kauppiaiden edunvalvonnasta ja määriteltyjen jäsenpalveluiden tuottamisesta K-kauppiaille (K-kauppiasliitto, 2001b).

Toiminnan ytimenä toimivat K-kauppiasliiton organisaatio, luottamuskauppiaat ja liiton toimisto Helsingissä. ”K-kauppiasliitto on kauppiaiden keskinäisen kanssakäymisen hahmo. Kauppiaiden keskinäinen kanssakäyminen taas on koko K-ryhmän alkuperäinen ydin” (Mannermaa, 1993, s. 91). Näin ymmärrettynä K-kauppiasliitto luottamuskauppiasorganisaatioineen muodosti hierarkkisen rakenteensa lisäksi saman aikaisesti myös kauppiaiden virallisen verkoston liiton päättäjien ja ”rivikauppiaiden” välillä. Noin 200 K-kauppiasta on vuosittain luottamuskauppiaina tekemässä päätöksiä kauppiaiden yhteisistä asioista.

Kaikki kauppiaat ovat toimialayhdistysten kautta K-kauppiasliiton jäseniä. Toimialayhdistyksistä suurin on K-päivittäistavarakauppayhdistys. Siihen kuuluu noin 1200 K-kauppiasta. Yhdistyksellä on kuusi ketjujohtokuntaa (Citymarket, K-supermarket, K-market, K-lähikauppa, K-extra ja RIMI). K-

maatalous ja rautakauppiasyhdistykseen kuuluu noin 200 K-rauta-, Rautia- ja K-maatalouskauppiasta ja kolme ketjujohtokuntaa. K erikoiskauppiasyhdistykseen kuuluu noin 300 K-kenkä-, Andiamo-, Intersport- ja Musta Pörssi-kauppiasta ja 4 ketjujohtokuntaa. Näiden lisäksi aluetoimikuntia on K-marketeilla, K-lähikaupoilla, K-extroilla ja K-raudoilla (K-kauppiasliitto, 2000) (liitteenä K-kauppiasliiton organisaatiokaavio 5.10.2000).

Kauppiaiden alueellista yhteistoimintaa varten Suomi oli jaettu vuoteen 1995 asti Keskon alueorganisaatiota vastanneisiin piireihin, joissa toimi kussakin kauppiaista koostunut piirin johtokunta. Vuoden 1995 jälkeen piirit korvattiin valtakunnallisilla ketjujohtokunnilla, joilla ketjusta riippuen on myös alueellisia toimikuntia.

Ketjun toimintaa ohjaavat toimielimet ovat ketjun johtokunta, tavara-alatoimikunnat ja tavara-alatoimikunnan niin päättäessä aluetoimikunnat ja kauppiaskokous. ”Johtokunta käsittelee ja päättää ketjua kokonaisuutena koskevat asiat ja ketjun peruslinjat sekä tekee esityksiä ja antaa lausuntoja Keskolle ketjuyhteistyötä koskevista asioista. Tavara-alatoimikunnat voivat päättää tietyn tietyn maantieteellisen alueen kyseisen tavara-alan kauppiaita edustavien toimikuntien perustamisesta ja siirtää niille osan päätösvallastaan. Kauppiaat valitsevat edustajansa ketjun toimielimiin vuosittain pidettävissä kauppiaskokouksissa” (K-kauppiasliitto, 1995)[101]. Lisäksi eri toimielimissä on Keskon erikseen nimetyt edustajat. Keskon tehtävänä on panna toimeen ja osaltaan valvoa päätösten toteuttamista.

”Ketjun johtokunta tai se toimielin, jolle ketjujohtokunta voi sopimuksen perusteella siirtää osan päätösvallastaan (esim. toimikunnalle), voi tehdä ketjukonseptin ja sopimusten asettamissa rajoissa kauppiasta sitovia päätöksiä markkinointitoimenpiteistä, markkinointimaksusta, perusvalikoimaan kuuluvista tuotteista, kampanjatuotteiden ja perusvalikoimaan kuuluvien tuotteiden vähittäishinnoista ja hankintapaikoista sekä kauppiaiden välisen tietojen ja kokemusten vaihdon järjestämisestä. Edellä mainittu ketjujohtokunta tai sen asettama toimielin voi tämän lisäksi antaa kauppiaalle ohjeita ja suosituksia sekä esityksiä ja lausuntoja Keskolle K-kauppojen ja Keskon välisen yhteistyön kehittämiseksi” (Kesko, 1995; K-kauppiasliitto, 1995).

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmän perustan luovat Keskon ja kauppiaiden väliset K-kauppias-, yhteistoiminta-, ketju- ja tavarakaupalliset sopimukset sekä toisaalta Keskossa ja K-kauppiasliitossa sovellettavat eri ammattiryhmien työsopimukset. K-kauppiasasemaan liittyviä yleisiä periaatteita koskee K-kauppiassopimus ja kauppapaikkayhteistyön pohjana on yhteistoimintasopimus. Ketjutoiminnan sisällön ja organisaation määrittelevät

ketjusopimukset pitävät sisällään suuren määrän Keskon ja K-kauppiaiden väliseen yhteistoimintaan liittyviä periaatteellisia ja käytännöllisiä linjanvetoja ja sääntöjä. Voidaan sanoa, että aiemmasta käytännöstä poiketen vuodesta 1995 alkaen verkoston suhteet määrittyvät juridisen rakenteen pohjalta, kun tätä ennen suhdetta määrittivät enemmän sosiaaliset sidokset, ohjeelliset säädökset ja sisäiset epäviralliset normit (vrt. Jones et al., 1997, s. 914).

Ketjusopimus määrittelee ketjun jäsenyyteen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Ketjusopimuksessa määriteltyjä ketjuyhteistyöalueita ketjun kilpailukyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi ovat markkinointi, ostaminen, jakelu, tietojärjestelmät sekä kauppiaiden keskitetty päätöksenteko. Ketjuun kuuluvilla kaupoilla on yhteinen ketjutunnus ja muita ketjun käytössä olevia tunnusmerkkejä. Ketjusopimus ja ketjun käsikirja määrittelevät yhdessä ketjuyhteistyön sisällön, sen muodot ja menettelytavat eli lyhyesti ilmaistuna ketjukonseptin. Ketjusopimus on tarkoitettu noudatettavaksi muuttamattomana sen koko voimassaoloajan. Käsikirjan luonteeseen kuuluu, että sitä täydennetään ja muutetaan ketjutoiminnan kehityksen myötä.

Konseptissa määritellään keskeiset toimintaperiaatteet sekä kauppiaan ja Keskon työnjako em. kysymyksissä (Kesko, 1995). ”Ketjukonsepti on rakenteeltaan samanlainen kaikissa K-ketjuissa, mutta käytännön toiminnan tasolla K-ketjut eroavat toisistaan siten, että esimerkiksi valikoimayhteistyön laajuus, markkinoinnin sisältö ja käytetyt mainosvälineet vaihtelevat ketjuittain” (Kesko, 1997, s. 7).

Ketjun käsikirjassa annetaan myös eräitä kauppiasta ketjusopimuksen nojalla sitovia määräyksiä. Ketjukäsikirjan kauppiasta sitovat määräykset koskevat ketjutunnuksen ja muiden ketjun käytössä olevien tunnusmerkkien käyttöä sekä kauppiaan myymälää. Kauppiaan on mm. käytettävä ketjutunnusta ja muita ketjun käytössä olevia tunnusmerkkejä ketjun käsikirjassa annettujen ohjeiden mukaisesti pyrkien ylläpitämään ja lisäämään niiden arvoa.

Yhteistoimintasopimuksen perusteella Kesko luovuttaa kauppapaikan kauppiaan käyttöön sopimuksessa sovitulla tavalla. Keskeinen sopimuksessa oleva ohjausmekanismi on yhteistoimintakorvaus, joka määritellään ”prosenttia liikevaihdosta” -periaatteella (eräitä katteeseen osittain sidottuja poikkeuksia lukuun ottamatta). Käytössä olevan perusprosentin lisäksi on käytetty myös ns. aktivoivaa mallia, jossa kannustetaan kauppiasta myynnin kasvattamiseen perimällä sovitun tason ylittävästä myynnistä vain puolet sovitusta yhteistoimintakorvauksesta. Lisäksi uusien kauppapaikkojen osalta käytössä on ollut porrastettu malli, jolloin kaupan avausvuonna ja sitä seuraavina esimerkiksi kahtena vuotena on ollut asteittain kasvava korvausprosentti.

Yhteistoimintakorvausprosentin määrittely Keskon ja kauppiaan välillä tapahtuu pääasiassa markkinamekanismin mukaan keskinäisissä neuvotteluissa siten, että Keskon intressissä on kauppapaikan investointiin, riskiin ja markkinatasoon sidottu korvausprosentti, jota kauppias puolestaan pyrkii osaltaan alentamaan. 1990-luvulla yleisesti käytössä olleen vakiintuneen toimintamallin mukaan eri kauppiaille tarjottiin osittain erilaista ehtorakennelmaa. ”Mikäli kauppiasehdokkaita oli vähän tai useat ehdokkaat olivat kieltäytyneet ao. paikasta, paradoksaalista mutta luonnollista kylläkin, ehdot paranivat ehdokkaiden huonontuessa ja päinvastoin; mitä houkuttelevampi paikka, sen paremmat ehdot Keskolle” totesi haastateltu kenttäjohtaja. 1990-luvun loppupuolella toimintamallia on muutettu siten, että kaikille ehdokkaille tarjotaan ”samaa pakettia” toiminnan järjestelmällisyyden ja seurannan parantamiseksi sekä kauppiaiden ”pelimahdollisuuden” vähentämiseksi. Tyypillistä toiminnalle myös oli, että ”käytössä oli enemmän nyrkkisääntöjä kuin muodollisia toimintasääntöjä” (kenttäjohtaja).

Merkittäviä keskitetyn ketjuohjauksen ohjausmekanismeja ovat ketjun valtakunnallinen perusvalikoima tai valikoimat, niiden määrittäminen, hinnoista sopiminen ja markkinointi. Perusvalikoimat ovat voimassa keskimäärin neljä kuukautta, ja niiden osuus kokonaisvalikoimista vaihtelee ketjukohtaisesti, pienimmillään se on päivittäistavarakaupan ketjuissa noin 1000 tuotetta, enimmillään noin 5000 tuotetta ja käytännössä yleisimmin alle 3500 tuotetta. Perusvalikoiman osuus kaupan kokonaisvalikoimasta vaihtelee siten 30 ja 55 prosentin välillä, ja perusvalikoimaan kuuluvien tuotteiden osuus ketjuun kuuluvien kauppojen vähittäismyynnistä on ketjusta riippuen 25–40% (Kesko, 2001d). Valtakunnallisten perusvalikoimien lisäksi valikoimiin voi kuulua myös alueellisesti määriteltyjä tuotteita. Perusvalikoimiin kuuluville tuotteille voidaan määritellä ketjukohtainen hinta sekä sopia muista osto-, myynti- ja toimitusehdoista ketjujohtokuntien päätösten mukaisesti.

”Ketjujen perusvalikoimat ovat osa yksittäisen ketjukaupan kokonaisvalikoimaa. Kukin kauppias muodostaa oman kauppansa kokonaisvalikoiman täydentämällä perusvalikoimaa ja tarjoamalla myös perusvalikoimatuotteiden kanssa kilpailevia tuotteita” (Kesko, 1998). Lähtökohtana valikoimaohjaukselle on siten ketjukonsepti ja sen asemointi kilpailukenttään, ketjun tavoittelemat kilpailuedut ja vahvuudet sekä kauppiaan näkemys paikalliseen kilpailuun sopeutumisesta eli kauppakohtaiset kilpailuedut.

Perusvalikoiman määrittelyprosessi tapahtuu ketjuittain pääosin seuraavasti: ”(1) Kauppiaista ja keskolaisista muodostetut valikoimatyöryhmät

valmistelevat ja laativat kukin oman tavararyhmänsä osalta esitykset ketjujohtokunnalle perusvalikoiman päätöksentekoa varten. (2) Ketjujohtokunta päättää ketjun perusvalikoimaan kuuluvat tuotteet valikoimaryhmien esitysten pohjalta. (3) Kesko pitää ketjujohtokunnan määrittelemät tuotteet mahdollisuuksien mukaan valikoimissaan. (4) Kauppiaat hankkivat perusvalikoimatuotteet itsenäisesti. Kesko on tuotteiden hankintapaikka, mikäli tuotteiden hinta-laatusuhde on kilpailukykyinen. Kesko ei myöskään valitse keskitetysti perusvalikoimatuotteita tai niiden tavarantoimittajia, vaan kukin ketju päättää tästä itse" (Kesko, 1998). Ketjujohtokunta päättää yhteisesti hinnoiteltavien perusvalikoimatuotteiden hinnat neljän kuukauden jaksoissa. Hinnoittelu vaihtelee ketjusta, ajankohdasta ja ketjukauppojen kilpailutilanteesta riippuen vain yhteisesti mainostettavien tuotteiden hinnoittelusta lähes kaikkien ko. ketjun perusvalikoimaan kuuluvien tuotteiden yhteishinnoitteluun tai hintasuosituksiin. Kauppiaille kyseisten hintojen alittaminen on kuitenkin aina sallittua.

Kampanjaan liittyvä päätöksenteko- ja hankintaprosessi noudattelee pääosin edellä mainittua perusvalikoiman määrittely- ja hinnoitteluprosessia[102]. Prosessi on vaiheiltaan ja sisällöltään kuitenkin yksityiskohtaisempi ja kytkeytyy kiinteästi ketjun markkinointiohjelmaan ja tavarantoimittajien kanssa käytäviin kauppaehtoneuvotteluihin. Kysymys on näissä prosessissa toisaalta Keskossa tehtävistä valmisteluista, kauppiaiden horisontaalisesta yhteistoiminnasta ja päätöksistä ketjujohtokunnissa, markkinamekanismin mukaisista kauppaehtoneuvotteluista tavarantoimittajien kanssa sekä niiden perusteella Keskon tekemistä tukkuhinta- ja suositushintapäätöksistä. Kampanjakohtaiset tuotehinnat ovat Keskon normaalia tukkuhinnaston hintoja alempia, jolloin kauppiaat hankkivat tavaraa tavallisesti myös "varastoonsa" kampanja-ajan arvioidun tarpeen lisäksi.

Muita periaatteessa kaikissa ketjuissa noudatettuja prosesseja ovat konseptisuunnittelu ja konseptien kehittäminen, markkinointi, tavararyhmä- ja valikoimahallinta, ostotoiminta ja logistiikka, kauppapaikka-asiat sekä ketjun muu johtaminen, toiminnan kehittäminen sekä kauppiasvalintaprosessit.

Edellä mainittujen hierarkkisten mekanismien lisäksi merkittävä ohjausmekanismi on ollut Keskossa ja ketjujohtamisessa vuodesta 1996 alkaen käytetty Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli. Mallia sovelletaan Kesko-konsernissa, ketjuissa ja suurimmissa K-kauppiaiden omistamissa kaupoissa. Mallin ydinpiirteet selviävät seuraavasta kuviosta 4.7.

Kuvio 4.7. Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli



Lähde: Kesko (2001d).

Johtamismallin avulla pyritään koordinoimaan hierarkkisesti K-ryhmän ja ketjujen toimintoja ja tulevaisuuden suunnittelua. Johtamismalli koostuu yhdenmukaisista strategisen ja pitkän tähtäyksen suunnittelun välineistä, itsearviointina tehtävästä toiminnan laatuarvioinnista sekä vuosisuunnittelusta eli seuraavan vuoden toimintasuunnitelmasta ja budjetista. Johtamismallin taustalla ovat Keskon ja K-kauppojen yhdessä laatimat K-ryhmän perusarvot sekä Keskon, K-kauppiasliiton ja K-kauppojen tarkoitus ja tehtävät. Näissä tehtävissä on määritelty karkea työnjako osapuolten kesken.

”Johtamismallilla suunnitellaan ja johdetaan toimintaa K-ryhmässä päämäärien saavuttamiseksi. Johtamismallin avulla luotiin yhdenmukainen käsitteistö sekä suunnittelun, toiminnan ja valvonnan työvälineet, ohjeistot ja aikataulut. Johtamisen arviointi ja kehittäminen perustuvat KQ-laatujärjestelmään. Laatujärjestelmässä markkamääräisten tulostavoitteiden lisäksi asetettiin tavoitteet ja mittarit sisäiselle ja ulkoiselle asiakastyytyväisyydelle, henkilöstön työtyytyväisyydelle sekä prosessien tehokkuudelle” (Kesko, 2001d). Johtamismallin periaatteiden mukaan suunnitellaan, toimeenpannaan ja seurataan liiketoimintaa aiemmin esitellyn kaupan hybridiorganisaation johtamisen esiviitekehyksen mukaisesti konsernijohdon tasolla, tulosryhmä- ja toimialayhtiöiden tasolla, ketjutasolla ja Keskon omistamissa ja joissakin kauppiaiden kaupoissa kauppatasolla.

Johtamismalliin liittyen Keskon hallitus on ohjannut toimintaa Keskon strategisen suunnan ja sen mukaisten päämäärien avulla. Tällaisia ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman (esim. 12 %) ja oman pääoman tuotto (esim. 10 %), asiakastyytyväisyys-, markkinamenestys-, toimintatapa- ja henkilöstöpäämäärät. Näiden konsernitasoisten sekä toimialayhtiöiden, liiketoimintayksiköiden ja ketjujen omien päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista on tuettu palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä, kuten esimerkiksi vuositason palkkiopalkkajärjestelmällä. Tämän lisäksi henkilökohtaisella tasolla on ollut käytössä kuukausi- tai tuntipalkan lisäksi bonukset ja provisiot sekä johdon tasolla optiot.

Johtamismallin ja sen mukaisesti luotujen ketjukohtaisten suunnitelmien lisäksi merkittäviä kontrolli- ja koordinointimekanismeja ovat olleet Keskon tarkka vakuus- ja luottopolitiikka sekä asiakaskohtainen maksukyvyn ja -valmiuden sekä luottokelpoisuuden valvonta.

Keskon ja ketjujen toimintaa ohjaavat myös lukuisat hallinnolliset ohjeet, kuten esimerkiksi pitkän tähtäyksen ja vuosisuunnittelun ohjeet, budjetointiohjeet, laatuarviointiohjeet sekä laskenta- ja arvostusperiaatteet. Nämä ohjaavat toimintaa toisaalta itse prosesseina (esimerkiksi budjetointiprosessi), toimintanormeina sekä lopputuotteina eli tavoitteina ja seurantaraportteina. Näiden avulla pyritään ohjaamaan toimintaa ja toimijoita toisaalta suoritustavoitteiden ja toisaalta normatiivisen käyttäytymisohjauksen avulla.

Keskon hallituksen kannalta keskeinen muodollinen toimintaa koskeva kontrollimekanismi oli johtajistoon kuuluvien henkilöiden kerran vuodessa tapahtunut ns. hallituksen haastattelu. Haastattelussa käytiin läpi ko. johtajan vastuualueen taloudelliset ja muut tunnusluvut, keskeiset hankkeet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Johtajakohtaisen haastattelun korvasi 1990-luvun keskivaiheilla ns. prosessihaastattelu, jossa Keskon ydin- ja tukiprosessien omistajat kävivät läpi vastuullaan olevien prosessien tilaa ja kehittämistä koko konsernin tasolla. Näistä prosessihaastatteluista luovuttiin tuloskorttiin siirtymisen myötä, jolloin käyttöön otettiin tulosryhmien tuloskorttitarkastelut laskentakausittain eli neljän kuukauden välein. Nämä kontrollit täydensivät hallituksen taloudellista kontrollia. Hallituksen taloudellisen ja toiminnallisen kontrollin lisäksi kunkin keskeisen toiminnon johtajan ja Keskon tytäryhtiön toimitusjohtajan tuli esitellä yksikkönsä toimintaa, tuloksia ja tulevaisuutta Keskon tilintarkastajille.

Johtamista ja tiedonkulkua varten käytössä on konsernissa sisäinen, periaatteessa kaikkien keskolaisten käytössä oleva, Keskonet eli sisäinen sähköinen portaali, jossa tiedotetaan henkilöstölle Keskoa koskevista virallisista

asioista sekä muista henkilökunnalle tärkeistä asioista, uutisista sekä toimialakohtaisista asioista. Toimialayhtiöillä on tämän lisäksi omia sähköisiä portaaleja. Sisäisenä tiedotusvälineenä Keskonet on korvannut aiemmin paperilla ilmestyneen Keskolainen-lehden. Keskonettiin on liitetty myös erilaiset toimintaa ohjaavat käsikirjat ja toimintaohjeistot kuten esimerkiksi henkilöstökansion ja Keskon johtamismallin ohjeistot. Kaksi vuotta sitten käyttöön otettu Keskonet on lisännyt tiedonkulun nopeutta, lisännyt yrityksestä saatavaa informaatiota sekä korvannut aiempia vain rajatulle kohderyhmille tarkoitettuja tietokantoja. Keskonet on lisännyt toiminnan avoimuutta ja luonut sisäisen keskustelufoorumin ihmisten välille. Keskonetin avulla on myös muutettu yhtä toimintaa ohjaavaa periaatetta: ”ennen täytyi tietää, kuka tietää, nyt täytyy tietää, mitä haluaa tietää” (ketjujohtaja).

Verkostojärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

Yrittäjyyden ja toimijoiden itsenäisyyden rinnalla suuri merkitys on ollut toimijoiden yhteistoiminnalla. Yhteistoiminnan rungon muodostivat edellä kuvattu Keskon markkina- ja hierarkiajärjestelmien mukaisesti toteuttama vertikaalinen taloudellinen yhteistoiminta. Tämän yhteistoiminnan rinnalla merkittävä rooli oli pääosin verkostojärjestelmään tukeutunut K-kauppiasliiton organisoima horisontaalinen ammatillinen yhteistoiminta. Yhteistoiminnan roolista ja merkityksestä pääjohtaja Utter (1993, s. 34) toteaa, että ”yhteistoiminnassa on kuitenkin kysymys aitojen yrittäjien ja yritysten yhteistoiminnasta, jossa kumpikin vastaa omasta toiminnastaan, K-kauppias omastaan ja Kesko omastaan”. Näiden määrittelyiden perusteella ilmenee selvästi K-ryhmän kaksiportaisuus, yrittäjälähtöisyys ja pyrkimys eri osapuolia hyödyntävään yhteistoimintaan.

K-kauppiasliiton luottamuskauppiasorganisaatio ja sen avulla luodut viralliset verkostot yhdistivät markkina- ja hierarkiajärjestelmiä toisiinsa. Virallisia alueellisia verkostoja olivat vuoteen 1995 asti toimineet Keskon neuvottelukunnat ja K-kauppiasliiton piirien johtokunnat. Verkostojärjestelmään kuuluivat myös muodolliset ja epämuodolliset arvot, normit ja säännöt (esim. *K-kauppiassäännöt* ja Keskon *Tapamme toimia -eettiset periaatteet*) sekä keskolaisten ja kauppiaiden omat sekä keskinäiset epäviralliset verkostot.

Virallisen verkostojärjestelmän lähtökohdan muodostivat K-kauppiasliiton luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa. Kuten aiemmin on todettu, luottamuskauppiasorganisaatio on rakenteeltaan hierarkia mutta toiminnaltaan verkosto. Mannermaa toteaa luottamuskauppiaasta (1993, sivut 91–92), että ”K-ryhmän kauppiasisännyys pohjautuu edustuksellisuuteen. Kauppi-

aiden valitsemat luottamuskauppiaat käyttävät valitsijoittensa eli kauppiaskunnan ääntä ja valtaa niin keskusliikeorganisaatiossa kuin liitonkin organisaatiossa – Luottamuskauppias toimii toisaalta itsekin ”rivikauppiaana” etulinjassa, toisaalta taas osallistuu valitsijoidensa puolesta koko ryhmää koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon yhdessä keskusliikkeen toimihenkilöiden ja/tai K-kauppiasliiton toimihenkilöiden kanssa. Hän siis edustaa kauppiasta K-ryhmän johdossa ja K-ryhmän johtoa kentällä.”

K-kauppiasliiton virallisen organisaation lisäksi merkittävä rooli oli kauppiaiden ja keskolaisten epävirallisilla verkostoilla. Tätä verkostojärjestelmää vahvistivat pitkät liikesuhteet, toisten pitkäaikainen tuntemus toisinaan jo vuosikymmenten ajan sekä merkittävien päättäjien useat eri roolit Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatioissa.

Yhteistoiminnan ja keskinäisen riippuvuuden sekä sisäisen verkostoitumisen välineinä K-ryhmässä on käytetty sähköpostia ja yhteisiä tapahtumia, esimerkiksi useat K-2000-tilaisuudet, joissa on ollut mukana useita tuhansia keskolaisia, kauppiaita ja kaupan henkilökuntaa. Myös sisäisen nousun periaate, säännöllinen tehtäväkierto ja keskolaisten ryhtyminen K-kauppiaiksi kasvattivat toisten henkilöiden ja toimintojen tuntemusta sekä vahvistivat sisäisiä siteitä, suhteita ja keskinäistä riippuvuutta. Näiden lisäksi sisäiset työryhmät ja projektiryhmät loivat pohjaa verkostomekanismien käytölle (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000a, s. 66–67.)

Virallisen roolin lisäksi K-instituutilla on ollut merkittävä rooli verkostojen rakentamisessa. ”K-instituutilla on merkittävä rooli niiden työkalujen ja toimintatapojen rakentamisessa, joilla konsernin osaamista johdetaan” (Kesko, 2001e). K-instituutin kurssien ja valmennusten myötä on rakennettu vuosikymmenten kuluessa keskolaisten ja kauppiaiden sekä kaupan henkilökuntien sisäisiä ja keskinäisiä verkostoja. Näillä verkostoilla on ollut merkittävä rooli toisaalta tietojen siirrossa ja osaamisen jalostamisessa ja toisaalta pitkäaikaisten sosiaalisten suhteiden rakentamisessa. Verkostojen rooleja ovat vahvistaneet keskolaisten suhteellisen pitkät työsuhteet (nykyisin keskimäärin 14 vuotta) ja kauppiaiden pitkät kauppiasurat.

Verkostot ovat toisaalta kiinteyttäneet ja tehostaneet toimintaa sekä luoneet yhteisen ja yhteisesti omistetun näkemyksen liiketoimintalogiikasta ja menestyskeinoista (vrt. johtavat käsitykset, Lainema, 1996a). Toisaalta vahvat sisäiset verkostot ovat luoneet kiinteydessään tehotonta jäykkyyttä, joka on heijastunut mittavien uudistusten yhteydessä muutosvastarintana, joustamattomuutena ja kyvyttömyydessä omaksua uusia toimintamalleja. Tätä ku-

vastaa erään ketjujohtajan toteamus: ”Ei ole helppoa siirtää omaa kaveria toisiin tehtäviin, vaikka homma ei enää hoidukaan”.

Liikkeenhoidon neuvonnalla on ollut keskeinen merkitys ohjausmekanismina uusien kauppojen avausten ja kauppiasvaihdosten yhteydessä, ketjun seurantatiedon kokoamisessa, käsikirjojen laadinnassa ja käyttöönotossa sekä kauppiasosaamisen levittämisessä. Aikanaan neuvontafunktion alkuaikoina neuvojilla oli keskeinen rooli kauppiaiden kouluttajina ja uusien toimintamuotojen käynnistäjinä. Usein neuvojista muodostui kauppiaille luottohenkilöitä Keskossa mitä moninaisempien asioiden hoidossa virallisesta organisaatiosta riippumatta. Toinen merkittävä neuvonnan alue on ollut tili- ja veroneuvonta, joka on toiminut Keskon luotto-osastojen ja/tai K-tilipalvelun yhteydessä. Nämä tilinhoitajat vastaavat vastuullaan olevien kauppojen kirjanpidosta ja talouden suunnittelusta kauppiaan tukena. Usein näistäkin neuvojista on kasvanut kauppiaiden luottohenkilöitä.

Keskon liikkeenjohdon neuvonta muodosti kaikkiaan merkittävän kontrolli- ja ohjausvälineistön. ”Aloittavien uusien kauppiaiden kaupankäynnin varmistamisesta ja kauppiasvaihdosten käytännön toteutuksesta vastasivat alueelliset ja pääkonttorin neuvojat, joiden osaaminen oli monille kauppiaille kullan arvoista” (kenttäosaston johtaja). Liikkeenhoidon neuvojien ammattitaitoa kehitti luonnollisesti jatkuva toiminta kauppiaiden ja kauppojen parissa, mutta heidän osaamistaan tuettiin opillisestikin mm. *Neuvojan käsikirjojen* avulla (Kesko, 1991).

Keskeinen kauppiaiden kontrolliväline oli myös K-tilipalvelun koostama liiketyypeittäin kuukausittain ja vuosittain koostama kannattavuustutkimus. Tutkimuksen avulla seurattiin ”kauppojen tuloskuntoa ja kehityssuuntia, keskeisiä taloudellisia ongelmia ja hahmotettiin ratkaisuja liiketoiminnan parantamiseksi. Myös toisinaan on tarvittu suurempia talkoita kauppojen kannattavuuden ja pääomarakenteen parantamiseksi, kuten esimerkiksi 1990-luvun alussa” (ketjujohtaja).

Edellä mainittujen mekanismien lisäksi arvo- ja normatiivispohjaisen, käyttäytymistä ohjaavan muodollisen kontrolli- ja koordinointimekanismin muodostivat K-ryhmän perusarvot ja Keskon *Tapamme toimia -eettiset periaatteet* (Kesko, 2001e).

K-ryhmän perusarvot määriteltiin keskolaisten, kauppiaiden ja kaupan henkilökunnan piirissä tehtyjen ryhmäkeskustelujen tuloksena vuonna 1996. Nämä K-ryhmän perusarvot olivat asiakastyytyväisyys, yrittäminen, tuloksellisuus, yhteistoiminta, jatkuva uudistuminen, vastuullisuus ja rehellinen toimintatapa sekä ihmisen arvostus. Mainitut perusarvot kuvaavat tavoittee-

na olevaa tilaa, ei niinkään nykyisin vallitsevia, todellisia toimintaa ohjaavia arvoja. Tämä ristiriita ilmeni selkeästi Puohiniemen vuonna 2000 tekemästä K-ryhmän sisäisestä arvojen nykytilannetutkimuksesta (2000)[103]. Tutkimuksen mukaan viralliset arvot olivat jääneet osin käytännölle vieraiksi ja niiden ohjaava rooli vähäiseksi.

Perusarvojen käytännössä vaikuttavan ohjausvaikutuksen jäätyä suhteellisen vähäiseksi sekä Keskossa ja K-kaupoissa, päätettiin Keskossa tarkentaa niiden käytännön sisältöä ja toisaalta korostaa niiden eettistä merkitystä uudella käyttäytymistä ohjaamaan pyrkivällä ohjeistolla (*Tapamme toimia – eettiset periaatteet*)[104]. Nämä eettiset periaatteet olivat aiemmin perustuneet ei-viralliseen ja ei-kirjalliseen, perimätietona kulkevaan ohjeistoon, ”Keskon ja K-ryhmän näkymättömään käteen”, joka liittyi osana Keskon ja K-kauppojen toimintakulttuuriin ohjausmekanismien näkökulmasta katsottuna.

Näissä eettisissä periaatteissa kuvataan käytännön tasolla arvojen edellyttämää toimintatapaa. ”Tapamme toimia kuvaa sitä, miten Keskossa kannamme vastuumme eri sidosryhmille; miten toimimme keskenämme, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, omistajien ja sijoittajien sekä yhteiskunnan kanssa” (Kesko, 2000a). Tapamme toimia -oppaassa luetellaan seuraavat toivotut toimintavavat: ”Arvostamme ja kuuntelemme toisiamme; Luotamme toisiimme; Toimimme rehellisesti; Pidämme antamamme lupaukset; Toimimme Keskon edun mukaisesti; Sitoudumme tehtyihin päätöksiin; Annamme tunnustusta hyvistä suorituksista; Hoidamme ristiriitatilanteet rakentavasti ja luottamuksellisesti; Toimintamme tavoitteena on asiakkaan tyytyväisyys ja Keskon hyvä taloudellinen tulos; Arvostamme tekoja enemmän kuin sanoja” (Kesko, 2000a).

Käyttäytymisen kontrollissa edellä mainitut kirjalliset ohjeet ja säännöt loivat selvän lähtökohdan hyväksyttävälle ja kielletylle käyttäytymiselle. Ne antavat johdolle ja muille toimijoille konkreettisen mahdollisuuden puuttua tilanteisiin, jossa toiminta ei täytä asetettuja virallisia normeja. Lisäksi ulkopuolisten on helpompi tietää yrityksessä noudatettavista toimintasäännöistä näiden olleessa eksplisiittisesti ilmaistuja. Lisäksi yrityksen toimintaa ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan paremmin valvoa, kun tavoitteet ovat julkisia ja selvästi ilmaistuja. Tämä palvelee luonnollisesti yrityksille asetettuja lisääntyneitä avoimuusvaatimuksia ja niihin vastaamista[105]. Selvät tavoitteet ja todennetut saavutukset palvelevat osaltaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden mittaamisessa ja seurannassa.

K-kauppiaiden osalta keskeisiä eettisiä ja muita periaatteita kuvasivat kauppakohtaiset toimintaperiaatteet (esim. Talon tavat -kirjaset), ketjukohtai-

set oppaat (esim. perehdyttämisoppaat) sekä K-kauppiasoikeuksiin liittyneet K-kauppiassäännöt, alkuun vuonna 1947 julkistetun K-kilven käyttösäännöt (Hoffman, 1990; 1983).

K-kauppiassääntöjen 1§:ssä mainitaan (Kesko, 1988), että ”Keskon osakaskauppias tai osakasyhtiö, joka täyttää näiden sääntöjen edellytykset, voi hakemuksesta saada liikettään varten K-kauppiasoikeudet”. Hakemuksessa mainitaan myös, että ”allekirjoittanut kauppias hakee K-kauppiasoikeuksia ja vakuuttaa noudattavansa voimassa olevia K-kauppiassääntöjä”. Nämä säännöt muodostavat itse asiassa koko hakemuksen ytimen. K-kauppiassääntöjen 4§:ssä K-kauppiaalta edellytetään, että kauppias

- asennoituu myönteisesti toisia K-kauppiaita kohtaan, mukautuu kustannusten säästöön tähtäävään yhteistyöhön ja omaksuu muutenkin avoimen yhteistyöasenteen keskusliikkeeseen päin
- on Keskon osakas omistaen hallintoneuvoston kulloinkin päättämän vähimmäismäärän Keskon osakkeita
- pitää Keskoa pääostopaikkanaan edellyttäen, että Kesko on ostopaikkana kauppiaalle kilpailukykyinen
- on SVL:n (Suomen Vähittäiskauppiasliiton) jäsen
- toimii hyvien kauppatapojen, solmimiensa sopimusten, lain ja viranomaisten määräysten mukaisesti sekä niin, että liiketoiminta on tuloksellista.

K-kauppiassäännöissä määritellään K-kauppiaan tapa toimia ja yhteistoiminta Keskon ja muiden kauppiaiden kanssa periaatteessa hyvin selvästi. Lähtökohtana määrittelyssä on, että K-kauppias on vastuussa kaupastaan ja sen liiketoiminnasta. Keskeinen periaate on myös, että liiketoiminnan täytyy olla tuloksellista ja kauppiaan täytyy tunnustaa ja sitoutua yhteistoimintaan sekä kustannusten säästämiseen Keskon ja muiden kauppiaiden kanssa. K-kauppiassäännöt lakkasivat virallisesti olemasta voimassa vuodesta 1995 alkaen, kun uudistettu kauppiassopimusjärjestelmä otettiin käyttöön (vrt. ”kunnon kauppiaan normisto” Mannermaa, 1989).

Mielenkiintoista on, kuinka viralliset arvot ja eettiset normit ilmenivät käytännön puheissa ja teoissa. Tässä suhteessa haastattelujen perusteella ilmeni selvä ristiriita. Käytännön arjessa ja toiminnassa K-kauppiaiden ja keskolaisten sisäiset normit kuvasivat sallitun ja kielletyn käyttäytymisen sekä menestysmallin ydinpiirteitä eri tavalla kuin virallisesti oli kuvattu tai tavoiteltu. Haastattelujen perusteella nämä epäviralliset, ei-muodolliset ja käyttäytymistä ohjaavat normit kiteytyivät seuraavasti:

- Menestys on vain minusta itsestäni kiinni.

- Tärkeätä on maksimoida omaa tulosta, kokonaisuuden menestys on muiden murhe.
- Kaupankäynti on lyhytjännitteistä nollasummapeliä.
- Menestyjän ihannerooli on kovan ostajan rooli, vaikka toki muitakin rooleja on.
- Kaupan liiallinen kehittäminen on rahojen tuhlausta.
- Kaikesta on ”tingattava” tai mielummin saatava ilmaiseksi.
- Keskon tehtävänä on kustantaa ja tuottaa kauppiaan tarvitsemat työkalut.
- Raha on arvon ja arvostuksen mittari.
- Pelisäännöt koskevat muita, mutta eivät minua, jos niistä ei ole minulle hyötyä.

Pitkäaikaiset työsuhteet vähensivät sinänsä tarvetta muodollisille ja kirjallisille säännöille, sillä työ opetti tekijäänsä ja soveliaat käytännöt sekä menestymisen ehdot eli yhteisön pelisäännöt siirtyivät tehokkaasti perimätietona eteenpäin. Eräs kokenut Keskon johtaja totesikin, että ”tässä yrityksessä on perinteisesti hyvin vähän kirjoitettuja sääntöjä. Riittää, että päällikkönä ja johtajana tietää yhden päätöksenteon ja toiminnan perussäännön: täytyy ymmärtää, milloin itse voi tehdä itsenäisesti päätöksen, milloin voi itse tehdä päätöksen keskusteltuaan siitä ensin esimiehen kanssa ja milloin itse ei kannata tehdä päätöstä vaan kannatta delegoida se esimiehelle”.

Useat keskolaiset toivat spontaanisti esille kirjoittamattomien sääntöjen, ”Keskon näkymättömän käden” merkityksen toimintaa ohjaavana normistona. Keskeisessä roolissa näiden ohjausmekanismien levittämisessä on ollut K-instituutti ja sen eri kurssit sekä valmennukset, joihin on osallistunut eri ikäisiä ja eri tehtävissä toimineita henkilöitä. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että nämä sisäiset, epämuodolliset ja käyttäytymistä ohjaavat normit ovat vahvan yrityskulttuurin merkki (Fenton & Pettigrew, 2000c). Ongelmana samalla kuitenkin on, että nämä normit myös kahlehtivat näkymättömästi toimintaa silloinkin kun tarvetta ohjaukselle ei ole. ”Kuka on sanonut, että niin ei saa toimia tai että niin täytyy toimia; ei kukaan. Keskolaisen johtajan on uskallettava toimia siten kuin tilanne vaatii. Ei maailma tunnista ja tiedä keskolaisia sääntöjä, on toimittava kuten kilpailu vaatii” (kokenut konsernijohtaja).

Mainittujen epävirallisten normien tai kirjoittamattomien sääntöjen lisäksi Keskossa on ollut käytössä johdon eri tasoille tai tiettyihin tehtäviin määritellyt investointipäätösrajat markoissa ilmaistuna. Nämä viralliset päätöksentekorajat ovat muodoltaan taloudellisia ja pakottavia, toisin kuin epäviralliset säännöt, jotka useimmiten ovat ei-pakottavia ja ei-taloudellisia (Jaworski, 1988; 1978; 1979; Ouchi & Maguire, 1975).

4.4.2. YHTEENVETO

Keskossa ja K-kaupoissa eli yleisemmin ilmaistuna K-ryhmässä noudatettu ohjausjärjestelmä on perustunut toimijakohtaiseen tulos- ja tilannejohtamiseen, jossa kirjoitettuja sääntöjä ja turhaa suunnittelua pyrittiin välttämään. Tämän tulos- ja tilannejohtamisen sekä esimieskohtaisen johtamistavan keskeisimpiä puutteita olivat yhtenäisen systematiikan, välineistön ja kielen puuttuminen, pitkän tähtäyksen suunnittelun rajoittuminen lähinnä kauppapaikkatoimintaan, tietojenkäsittelyyn ja logistiikkaan. Ongelmana oli myös ihmisten osallistumisen riippuminen liikaa esimiehestä ja tämän omaksumasta johtamistavasta sekä K-kauppiaiden ja keskolaisten yhteisen sitoutumisen puutteellisuus. Toiminnalle oli tyypillistä myös suuri toimintapainotteisuus ja käytännöllisyys sekä kustannus- ja tuottotietoisuus. Johtamisessa puuttuivat pääosin strategisen johtamisen elementit, jolloin toiminnan ohjaaminen, suunnittelu ja seuranta painottuivat taloudellisen suunnittelun välineistöihin kuten budjetteihin ja sisäisen laskennan periaatteisiin, rasitteisiin (kuten esim. sisäisiin korkoihin) ja menettelyihin (Kesko, 2001d).

Nämä sinänsä yksinkertaiset ja aikanaan tulokselliset menettelytavat olivat riittäviä suhteellisen vakaissa ulkoisissa ja sisäisissä olosuhteissa. Toimintaympäristö- ja kilpailuolosuhteet muuttuivat kuitenkin voimakkaasti Suomessakin 1990-luvulla, jolloin edellä mainitut entisen järjestelmän puutteet tai heikkoudet alkoivat tulla esille. Johtamisen peruslogiikkaa 2000-luvun alussa Keskossa ja ketjuissa voidaan kuvata tiivistetysti kuvion 4.8 avulla.

Kuvio 4.8. Keskon ja ketjutoiminnan keskeiset ohjausmekanismit



Lähde: Kesko (2001d).

Kuviosta ilmenee, että Keskon ohjausjärjestelmä noudattaa johtamisen mallia, jossa ensin asetetaan Keskon tulevaisuudenkuva (visio) ja siitä johdetaan toimialayhtiöiden visiot, päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet (tuloskortit). Ohjausmekanismit jakautuvat suunnittelun ohjaukseen ja itse suunnitteluun, taloudelliseen ohjaukseen, kannustimiin ja sanktioihin sekä arvo- ja normipohjaiseen normiohjaukseen.

Konsernistrategia ja toimialayhtiöiden strategiat ohjaavat toiminnan suuntaamista Keskon ja toimialayhtiöiden tulevaisuudenkuvien saavuttamiseksi konkreettisella tavalla. Strategioissa kuvataan keskeiset strategiset tavoitteet ja keinot. Strategista ja pitkän tähtäyksen suunnittelua sekä vuositason toiminta, henkilöstö- ja budjetointia yhdistävänä välineenä käytössä on ollut vuodesta 1997 alkaen tuloskortti (Balanced scorecard)[106].

Keskon ja K-kauppojen yhteisen ohjausjärjestelmän mekanismeja kuvataan tiivistetysti vielä taulukon 4.5 eli avulla. Taulukkoon on koottu keskeiset ohjausmekanismit johdon eri tasoilla jaoteltuina rakenteellisiin ja organisatorisiin ratkaisuihin, johtamisen menettelytapoihin ja prosesseihin sekä arvoihin, normeihin ja luottamukseen.

Taulukossa yhteisiä ohjausmekanismeja on kuvattu rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisuiden, johtamisen menettelytapojen ja prosessien sekä arvojen, normien ja luottamuksen näkökulmista. Taulukosta ilmenee, kuinka monipuolisia ja monikerroksisia ohjausmekanismeja K-ryhmässä on ollut käytössä. Taulukosta voidaan myös päätellä, kuinka muodolliset (esim. suunnittelukäytännöt ja päätösprosessit) ja epämuodolliset (esim. kauppiasnormit) ohjausmekanismit täydentävät toisiaan kontrolli- ja koordinaatiomekanismeina.

Ajallisen kehityksen kannalta merkittävä kehitys on tapahtunut 1990-luvulla, jolloin hierarkkisten ohjausmekanismien käyttö on lisääntynyt voimakkaasti. Näiden käytöllä on yritetty parantaa toisaalta sisäistä tehokkuutta ja toisaalta kontrolloida ja koordinoida entistä paremmin kauppakohtaista toimintaa kilpailuympäristön muutoksen ja kilpailijoiden ketjutoiminnan vaatimusten myötä.

Taulukko 4.5. Keskon ja K-kauppojen yhteiset ohjausmekanismit

Ohjausmekanismit *Johdon tasot*	*Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut*	*Johtamisen menettelytavat ja prosessit*	*Arvot, normit ja luottamus*
Konsernijohto	- Keskon ja K-kauppiasliiton strategiat ja päämäärät - Keskon ja K-kauppiasliiton juridinen ja rakenteellinen organisaatio - Keskon omistus - jäsenyys K-kauppiasliitossa - sopimusraamit	- Keskon strateginen suunta ja päämäärät - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - investointi- ja muut päätösrajat - palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet sekä -järjestelmät - johdon infot, koulutus ja valmennus	- K-ryhmän perusarvot - Keskon eettiset periaatteet - K-kauppiassäännöt
Toimialayhtiö- tai tulosryhmäjohto	- hallitukset ja johtoryhmät - keskitetty ostotoiminta, logistiikka ja taloushallinto ja kenttätoiminnot	- toimialayhtiön strategiat, päämäärät ja tavoitteet - henkilövalinnat - kokoukset, suunnittelu- ja neuvottelupäivät	- kuten yllä - keskolaisten ja kauppiaiden keskinäiset verkostot
Ketjujohto	- ketju- tai franchising-sopimus kauppiaan kanssa, työsopimus keskolaisten kanssa - ketjuyksikkö, ketjun suunnitteluryhmät ja ketjujohtokunnat - kauppiasvalinta, kauppapaikkaratkaisut ja tavarakauppa - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu	- kuten yllä, lisäksi - yhteiset prosessit: konseptisuunnittelu-, kauppapaikka-, markkinointi-, ostotoiminta- ja logistiikka- ja ketjun johtamisen prosessit - tavararyhmähallinta - koulutus ja kokemustenvaihto - kauppiasvalinta ohjausorganisaatioihin - markkinointimaksu - yhteistoimintakorvaus - tietojärjestelmäkorvaus	- kuten yllä, lisäksi - ketjukohtaiset toimintasäännöt
Kaupan johto	- kauppakohtainen valikoiman muodostaminen ja ostotoiminta, hinnoittelu, markkinointi, asiakassuhteiden hoito sekä henkilöstön johtaminen - ostotoiminta	- budjetointi ja taloudellinen seuranta - yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimukset - vuosittaiset yrittäjä- ja kehityskeskustelut - sanktiot ja kannustimet - ketjukäsikirjat	- kuten yllä, lisäksi - kauppiaiden ja keskolaisten sisäiset normit - kauppiasverkostot - keskolaisten verkostot

Rakenteelliselta ja organisatoriselta kannalta tarkasteltuna taloudellinen toiminta kauppiaiden kanssa perustui markkinajärjestelmään ja sen mekanismeihin. Näitä täydensivät pääosin Keskon kautta toteutettu taloudellinen yhteistoiminta sekä K-kauppiasliiton ohjauksessa toteutettu ammatillinen yhteistoiminta. Merkittävä rooli oli Keskon, K-kauppiasliiton ja K-kauppojen tehtävien määrittelyillä sekä työnjaolla osapuolten kesken. Keskeisiä kauppojen ja ketjujen toimintaa kontrolloivia ja koordinoivia rakenteellisia tekijöitä olivat sopimukset, ketjujen toimintaa johtavat ketjuyksiköt ja sekä ko. ketjun toiminnan osa-alueiden suunnittelua ja asioita valmistelleet kauppiaista, kaupan henkilökunnasta ja keskolaisista koostuneet suunnitteluryhmät, ketjujohtokunnat sekä luottamuskauppiaat. Keskon oman toiminnan osalta toiminnan lähtökohtana oli hierarkiajärjestelmä, jonka merkittäviä ohjausmekanismeja olivat kauppapaikkainvestoinnit ja -päätökset sekä kauppias- ja toimihenkilövalinnat.

Johtamisen menettelytapojen ja prosessien kannalta merkittävä rooli oli Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismallilla sekä toimintaprosesseilla. Keskeisiä prosesseja olivat ostotoiminta- ja logistiikka-, markkinointi-, tavararyhmänhallinta- ja valikoimasuunnittelu, konseptien määrittely- ja kehittämisprosessit sekä koulutus ja kokemustenvaihto. Käytännön toiminnan kannalta oleellisia ohjausmekanismeja olivat myös erilaiset maksut, joiden avulla pyrittiin vaikuttamaan resurssien käyttöön ja niiden kohdentamiseen.

Arvot, normit ja luottamus eli laajemmin ymmärrettynä verkostomekanismit sitoivat yhteen markkina- ja hierarkiajärjestelmät. Itse asiassa verkostojärjestelmä mekanismeineen oli keskeisin ”käyttövoima” sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa yhteistoiminnassa. Merkittävä rooli oli myös virallisilla verkostoilla (esim. luottamuskauppiasorganisaatiolla) sekä epävirallisilla kauppiaiden ja keskolaisten keskinäisillä ja omilla verkostoilla sekä arvoilla ja normeilla.

Ohjausjärjestelmässä sisäinen tehokkuus perustui Keskon keskitettyihin toimintoihin, erityisesti osto-, kauppapaikka- ja logistiikkatoimintoihin sekä palveluihin (mm. rahoitus, takaukset, koulutus, tutkimus). Ulkoinen tehokkuus pohjautui yhteismarkkinointiin sekä vahvaan kauppakohtaiseen toimintaan ja osaamiseen. Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden välistä jännitettä ohjattiin markkinajärjestelmän mukaisen keskinäisen tavarakaupan eli hintojen ja kilpailun avulla. Keskistetysti tehtiin periaatteessa ne toiminnot, josta saatiin keskittämällä taloudellista hyötyä, muut toiminnot hoidettiin kauppakohtaisesti kauppakohtaisella tavalla. Keskitettyä ja kauppakohtaista toimintaa koordinoitiin Keskon ja K-kauppiasliiton hierarkioiden, virallisten kauppiastoimielinten ja epävirallisten verkostojen.

Kauppakohtaisen toiminnan ja keskitettyjen toimintojen välissä ilmeni jännitettä (mm. markkinoinnin toteuttaminen, hinnoittelu ja resurssien käyttö). Jännitettä pyrittiin hallitsemaan toisaalta hierarkkisesti säännöillä ja määräyksillä ja toisaalta hintojen ja kilpailun avulla.

4.5. CITYMARKET-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmä noudattaa pääpiirteissään edellä kuvattua Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja. Citymarketin ohjausjärjestelmän kuvauksessa ei kerrata uudestaan näitä yhteisiä tekijöitä, vaan pyritään täsmentämään Citymarket-ketjun erityispiirteitä ja käytäntöjä[107]. Tässä luvussa kuvataan toisin sanoen sekä Citymarket-ketjun päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan eli siis K-kauppiaiden ja tavaratalojohtajien sekä yksittäisen Citymarketin eli kauppiaan ja tavaratalojohtajan kauppakohtaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja. Luvussa tarkastellaan ensin ketjun ohjausjärjestelmää ja ohjausmekanismeja kokonaisuutena. Tämän jälkeen kuvataan ja analysoidaan ohjausjärjestelmiä ja mekanismeja erikseen kauppiaan ja tavaratalojohtajan näkökulmista. Luvun lopussa on yhteenveto keskeisimmistä havainnoista.

4.5.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA -MEKANISMIT

Käyttötavarakauppaa harjoittavan Keskon tytäryhtiön Citymarket Oy:n ja ketjun ohjausta hoitavan Citymarketkeskon vuoksi ketjun organisaatio eroaa jonkin verran muiden K-ketjujen organisaatiomallista. Citymarket-ketjulla on muiden K-ketjujen tapaan ketjusopimuksen mukainen ketjujohtokunta, jonka jäsenet muodostuvat Citymarket-ketjun elintarviketoimikunnan puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta, kauppiasjäsenistä sekä Citymarket Oy:n edustajasta. Ketjujohtokunnan toimintatavat ja päätösvaltaisuus noudattaa muutoin K-ketjujen yleistä mallia (Kesko, 1995; 1997).

Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmää voidaan kuvata taulukon 4.6 avulla, jossa Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmiä on kuvattu johdon eri tasoilla. Taulukosta käy selville, että Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmässä voidaan erottaa selvästi kolmen eri ohjaustason piirteitä. Ensimmäinen on ketjujohdon ja ketjuyksikön toiminta, jossa ohjataan tai pyritään ohjaamaan vain ketjuyksikön ja sen henkilöiden toimintaan. Toisena vaikutustapana on ketjujohdon ja kaupan johdon eli kauppiaista ja/tai tavaratalojohdosta koostuvan yhteistoiminnan johtaminen, jossa toisaalta ketjujohto ja kaupan johto pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja toimenpiteisiin. Tämä vaikutustapa perustuu

keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Kolmannen vaikutustavan muodostaa kaupan tason itsenäinen ja autonominen alue.

Taulukko 4.6. Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmät

Ohjausjärjestelmät Johdon tasot	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Konsernijohto		- kauppiaat Keskon ja K-kauppiasliiton päättävissä elimissä - strategiat ja toimintaperiaatteet - merkittävät investoinnit ja periaatteelliset kauppaehdot - ketju- ja muut periaatteelliset sopimukset - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - johdon koulutus ja neuvottelupäivät - Keskon tulospalkkiomalli - toimialayhtiöiden johdon valinta ja tulostavoitteet	- K-ryhmän perusarvot - eettiset periaatteet - kauppiassäännöt - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa
Keskon tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- ketjujen kilpailu sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikkainvestoinneista	- Ruokakesko Oy:n liiketoiminnan suunnittelu- ja budjetointikäytännöt - investoinnit - tulostavoitteet - toimintokohtaiset johtoryhmät - ketjujohdon valinta - ketjuhyvitys	- luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa
Ketjujohto	- kauppiaat: tavarakauppa ja kauppaehdot - kauppapaikkaneuvottelut - tavaratalojohtajien valinta ja palkitseminen	- ketjukonsepti ja konseptikehitys - ketjun pitkän tähtäyksen suunnittelu ja vuositason toimintasuunnitelma sekä budjetointi - ketjujohtokunta ja sen päätökset - ketjumarkkinointi - tavararyhmähallinta - tutkimukset - markkinointimaksu - yhteistoiminta- ja tietojärjestelmäkorvaukset - kauppiasvalinnat -ketjuyksikön henkilöstön valinnat - ketjukoulutus ja kokemustenvaihto	- luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa - ketjun sisäiset toimintaperiaatteet ja normit
Kaupan johto	- kauppakohtainen tulos, valikoimahallinta, hinnoittelu, markkinointi ja tavarantoimittajayhteistyö - Keskon ja muiden tavarantoimittajien kilpailuttaminen-kauppojen kilpailu paikallisilla markkinoilla toisten kauppojen kanssa - kauppiaiden keskinäinen kilpailu paremmuudesta, asemasta sekä kauppapaikoista	- tavaratalojohtajat: suunnittelu ja johtaminen ketjun johtamismallin mukaan - kauppias: kauppakohtainen suunnittelu- ja johtamismalli - kauppakohtainen organisaatio ja sen operatiivinen johtaminen - henkilöstön valinta ja koulutus	- kauppiaat: sisäiset kauppiasverkostot, luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa sekä kauppiasnormit - tavaratalojohtajat: sisäiset tavaratalojohtajien verkostot-tavaratalojohtajanormit

Tulosryhmätasolla ketjujohto kilpailee sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikkainvestoinneista muiden ketjujen kanssa. Kilpailun lisäksi tulosryhmätasolla koordinoidaan kaikkien ketjujen toimintaa sekä tuotetaan kaikille ketjuille yhteisiä tukipalveluita.

Ketjujohdossa keskeisiä välineitä ovat johtamismallin mukainen suunnittelu- ja raportointikäytäntö sekä kommunikointi. Johtamisen vaikeutta kuvaa erään kauppiaan toteamus: ”Ketjujohdon tehtävä on vaikea. Epämäärästä ketjua yrittää saada meidät pysymään täällä kurissa. No sähköposti on melkein nykyään niin kun se yleisin niin kun käyttöväline, että siellä sitä niin kun tulee aina viestiä että jos pyydetään jotain selvityksiä tai ett haloo, nyt ei tehäkkään ihan näin, että pieleen menee tai ihan yleisesti ottain että melkein se on sähköposti nykyään.”

Citymarketin ketjujohto solmii vuosisopimukset ja niihin liittyvät markkinointitoimenpiteet ja kauppaehdot tavarantoimittajien kanssa ketjun yhteismarkkinoinnin osalta. Muilta osin kauppiaat sopivat kauppakohtaisesti omista ostoistaan, markkinoinnistaan ja muista omista ehdoistaan ja eduistaan. Yhteisellä perusvalikoimalla pyritään luomaan ja tukemaan ketjun kauppojen yhteistä imagoa sekä tehostamaan tavararyhmähallintaa ja tuotteiden hankintaa. Yhteinen valikoima helpottaa myös ketjun tuotekohtaista kampanjatoimintaa (Kesko, 1997). Tarkoituksena on näin parantaa ketjun sisäistä tehokkuutta ja toisaalta keskitetyn perusvalikoimahallinnan avulla ulkoista tehokkuutta asiakkaiden kannalta oikeiden ja houkuttelevien sekä kilpailukykyisten hintojen avulla.

Ketjun yhteisillä markkinointivaroilla toteutetaan ketjun yhteinen valtakunnallinen tai alueellinen markkinointi. Ketjumarkkinoinnista erillisen kauppias- tai tavaratalokohtaisen markkinoinnin rahoittavat suoraan ao. kauppias ja mahdollisesti tavaratalojohtaja sekä yhteistyötavarantoimittajat. Keskitetyn markkinointirahaohjauksen avulla ei siis voida ohjata koko ketjua ja sen toimenpiteitä kattavasti, vaan tärkeä osa on kauppakohtaisella ohjauksella, jolloin myös tavoitteena olevan ketjumielikuvan rakentaminen johdetusti on käytännössä vaikeata. Kesko osallistuu ketjumarkkinoinnin kustannuksiin erikseen päättämällään summalla, joka on osa vuosittaisen markkinointisuunnitelman rahoitusta. Tällä rahalla saa päätös- ja ohjausvaltaa, mutta yksittäisen kaupan kannalta vain rajoitetusti.

Ketju- ja kauppatason ohjaukseen on käytettävissä mittava määrä eri tietoja, joiden keruu ja käyttö on edelleen varsin tapauskohtaista. Samoin puutteena pidetään tuotekohtaisten ja kanta-asiakastietojen vähäistä käyttöä, jolloin kaikkineen keskeisimpänä ohjaustietoina ovat taloudellista menestymis-

tä koskevat tiedot (Kesko, 2001d). Näin keskeiset tiedolliset ohjausmekanismit perustuvat saavutetun tuloksen ja historian ”peruutuspeilin” tarkasteluun ja tulevaisuuden menestyksen tarkastelu jää vähemmälle.

Kauppiastoiminnassa kauppatason toiminta perustuu markkinaohjausjärjestelmään, sillä kauppias ja kauppa kilpailevat markkinoilla muiden kauppojen kanssa. Kauppias pyrkii maksimoimaan oman tuloksensa ja muut tavoitteensa parhaan kykynsä mukaan. Keskeisimpiä keinoja liiketoiminnan ohjaamisessa ovat ostaminen, tavarahallinta, markkinointi sekä henkilöstön käyttö. Kauppiaiden organisaatio- ja johtamismalli on myös varsin pitkälle kauppakohtainen. Joissakin kaupoissa on kauppiaan tai kauppiaspariskunnan ohella myymäläpäällikkö, joka johtaa kaupan operatiivista myymälätyötä osastopäälliköiden tai -vastaavien kanssa. Joissakin kaupoissa kauppias hoitaa asioita suoraan osastopäälliköiden tai -vastaavien kanssa. Lisäksi kaupoissa on käytössä tiimejä tai työpareja. Kaupan vastuualueet on jaettu ketjun päätavararyhmittelyn mukaan, mutta kauppakohtaisesti (mm. liikevaihdon vaihtelun ja henkilöistä johtuvien erojen vuoksi) vastuualuejaoissa on eroja. Joissakin kaupoissa kauppias vastaa henkilöstön valinnasta, mutta pääosin henkilöstön valinta ja perehdyttäminen ovat osastopäälliköiden tai kauppiaspuolison vastuulla.

Citymarket Oy:n vastuulla olevilla käyttötavaraosastoilla on sen sijaan yhdenmukainen organisaatio- ja johtamismalli sekä pääosin keskitetty päätösvalta ja ohjaus. Kauppakohtaisesti voidaan tarvittaessa toteuttaa tavaratalokohtaisia markkinointitoimenpiteitä.

Ohjausmekanismien kannalta tarkemmin tarkasteltuna Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmä johdon eri tasoilla voidaan tiivistää taulukkoon 4.7.

Taulukossa on kuvattu Citymarket-ketjun ohjausmekanismeja tutkimuksessa käytetyn jaottelun mukaisesti. Taulukosta käyvät selville Citymarket-ketjun keskeisimmät ohjausmekanismit toisaalta kauppiastoiminnassa ja toisaalta tavaratalojohtajien toiminnassa. Taulukossa olevia kauppias- ja tavaratalopäällikkötoimintaa koskevia ohjausmekanismeja analysoidaan tarkemmin erikseen luvuissa 4.5.2 ja 4.5.3. turhan päällekkäisen käsittelyn välttämiseksi.

Taulukko 4.7. Citymarket-ketjun ohjausmekanismit

Ohjausmekanismit *Johdon tasot*	*Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut*	*Johtamisen menettelytavat ja prosessit*	*Arvot, normit ja luottamus*
Konsernijohto	- Keskon omistus, yhtiökokous ja hallitus - jäsenyys K-kauppiasliitossa, liiton vuosikokous ja hallitus - sopimusraamit - K-tilipalvelu - Vähittäiskaupan Takaus - Plussa kanta-asiakasjärjestelmä - henkilökuntaedut - K-kauppiaskortti	- Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - Keskon strateginen suunta ja päämäärät - merkittävät investoinnit ja periaatteelliset kauppaehdot - johdon koulutus ja neuvottelupäivät	- K-ryhmän perusarvot - eettiset periaatteet - K-kauppiassäännöt
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- jäsenyys K-päivittäistavarakauppiasyhdistyksessä - ketjuhyvitys - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa	- Ruokakeskon pitkän tähtäyksen päämäärät ja tavoitteet sekä vuositason tavoitteet ja budjetit - suunnittelukäytännöt - ketjujohdon valinta	- kuten edellä
Ketjujohto	- ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja tavarasopimukset - kauppiaskokous - Citymarket johtokunta - markkinointitoimikunta - liikkeenjohdon neuvonta - tavaratalojohdon linjaesimies - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu - markkinointimaksu - yhteistoiminta- ja tietojärjestelmäkorvaus	- liiketyyppikonsepti ja sen kehittäminen - tavaratalojen budjetit ja tuloskortit - tavaratalojohtajien aluepalaverit ja vuositapaamiset - toimikunnat ja ostotyöryhmät - ketjukäsikirjat ja toimintamanuaalit - tutkimukset - kehityskeskustelut - kauppiasvalmennus	- kuten edellä
Kaupan johto	- kaupan organisaatio - kasvattajakauppiaat.	- kauppiaat: kokemustenvaihto - tavaratalojohtajat: kehityskeskustelut - aluepalaverit - ketjukoulutus ja kauppiasvalmennus	- sisäiset kauppiasverkostot ja kauppiasnormistot - tavaratalojohtajien normistot - luottamus ketjujohtoon ja CM –konseptiin

Markkinajärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

”Citymarket-sopimuksen mukaan ketjun elintarvikkeiden perusvalikoimassa on 3000–4000 tuotetta ja käyttötavaroiden yhteisessä perusvalikoimassa 7000–10000 tuotetta. Citymarket-ketjulla on valtakunnallinen elintarvikkeiden perusvalikoima, joka käsittää tällä hetkellä noin 3000 elintarviketuotetta. Elintarvikkeiden perusvalikoiman osuus keskikokoisen Citymarketin elintarvikeosaston kokonaisvalikoimasta on noin 45 %. Tavoitteen mukainen käyttötavaroiden perusvalikoima kattaa n. 60 % keskimääräisen Citymarketin koko käyttötavaravalikoimasta” (Kesko, 1998, s. 4–5). Markkinointikam-

panjoita, perusvalikoimaa ja muita tuotekohtaisia asioita koskeva päätöksenteko on pääosin keskitetty kahdelle tavara-alakohtaiselle toimikunnalle: elintarviketoimikunnalle ja käyttötavaratoimikunnalle.

Citymarket-ketjussa kauppiastoiminnan pääpaino on kauppakohtaisessa, itsenäisessä toiminnassa, jossa yksittäiset kauppiaat pyrkivät käyttämään ja käyttävät kauppakohtaista ostovoimaa ja myyntiä mahdollisuuksien mukaan omaksi hyödykseen: ”Meillä on nyt kirjallinen lupa yrittää” (Citymarket-kauppias Vesa Laakson kommentti ketjusopimuksista, Talouselämä 12/2001). Keskeisiä ”myytäviä tuotteita” ovat kaupan hylly- ja mainostila, joista käydään kauppaa osin Keskon ja pääosin tavarantoimittajien kanssa. Citymarketit ovat myynniltään K-ryhmän ja Suomenkin suurimpia kauppoja (Kauppa, 2001), jotka kykenevät näin hyödyntämään markkina-asemansa ja volyyminsä tavarantoimittajaneuvotteluissa. Kauppakohtaisen toiminnan lisäksi kauppiailla on tavarakaupallista yhteistoimintaa ostorenkaiden muodossa.

Päivittäistavaroiden kauppa ja sen ehtojen muodostuminen Keskon ja kauppiaiden välillä tapahtuivat markkinajärjestelmän mukaisesti. Kauppiaat ostivat Keskosta ne tuotteet, jotka he saavat sieltä edullisesti. Ostokeskittämistä Keskoon kannustettiin vuosiostojen mukaan annettavalla vuosialennuksella eli ketjuhyvityksellä. Ketjuhyvitys on hallinnollinen ohjausmekanismi, mutta se kannustaa asiakassuhteen pitkäjänteiseen rakentamiseen, vaihdantakustannusten alentamiseen osapuolten välillä sekä asiakasuskollisuuden kasvattamiseen.

Keskon ja kauppiaan välisissä kauppapaikkaneuvotteluissa tukeuduttiin vahvasti markkinamekanismiin eli kyseessä oli tyypillinen ostajan ja myyjän välinen kaupankäynti: ”Mutta sillai sen tavallaan niinku kokee, ett mää aloin miettii kaikennäköst ett miten mää saisin niin kun Keskon tarjoomaan itselleni kauppapaikkaa – sillon taas kun me alotettiin -93, niin siellähän oli niin hirveän paha tilanne, että me oltiin niin kun kahdeksastoista, joka kävi siell kaupassa, ett sillon mulla oli neuvotteluvaraa” (kauppias).

Hierarkiajärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

Ketjun ja kauppatason strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa on käytössä periaatteessa ketjun yhteinen suunnittelumalli, mutta käytännössä jokainen kauppias suunnittelee ja toteuttaa strategiaansa oman mallinsa ja näkemyksensä mukaan. Kaupan operatiivisessa suunnittelussa painottuvat vuosisuunnittelu ja budjetointi. Vuosisuunnittelun rungon muodostaa ketjun markkinointi- ja mainontasuunnitelma, ketjun yhteiset mainosvälineet sekä kaupan omat välineet. Päivittäisessä johtamisessa painottuvat markkinointi-

ja mainontatehtävät ja niiden mukaisesti tavarahankinta, hyllytys- ja esillepano sekä palvelulinjastoissa myyntityö.

Citymarketin johtamiskäytännön perustan muodostavat K-ryhmän ketjutoiminnan johtamisjärjestelmän peruselementit: pitkän tähtäyksen suunnittelu, toiminnan laatuarviointi sekä vuosisuunnittelun toimintasuunnitelmat ja budjetit. Päivittäisessä johtamisessa peruselementit näkyvät vuosittaisissa kehityskeskusteluissa sekä säännöllisessä palaverikäytännössä.

Johtamisen peruselementit muodostuvat Keskon ja K-ryhmän johtamismallin mukaisesti pitkän tähtäyksen suunnitelmasta, jossa täsmennetään vuosittain päämäärät ja strategiat seuraavalle viidelle vuodelle. Näissä määritetään Citymarketin liiketoiminta, asemointi markkinoilla, tuotteet sekä asiakaslupaukset, jotka kuvaavat myös Citymarketin liiketoiminnan arvoja. Päämäärät ja niitä konkretisoivat pitkän tähtäyksen kehittämisalueet määritellään vuosittaisiksi tavoitteiksi tulostavoitteiden, liiketyyppikonseptin, tuotteiden ja henkilöstön osalta. Toiminnan suunnittelurunko noudattaa tältä osin strategista tuloskorttia ja sen alueita: hyvät tulokset, tyytyväisemmät asiakkaat, parhaat kaupat, tuotteet ja palvelut sekä osaava ja innostunut henkilöstö.

Pitkän tähtäyksen suunnitelman mukaiset kehittämisalueet konkretisoidaan vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa, joissa määritellään tavoitteet, toimenpiteet ja kehittämishankkeet, johtoryhmän vastuuhenkilöt, aikataulut, tavoitetilat ja seurantamittarit sekä varmistetaan tavoitteiden saavuttamiseksi osaamis- ja muut resurssit. Toimintasuunnitelmat laaditaan ketjutason jälkeen lisäksi Citymarket Oy:ssä ja Citymarketkeskossa yksikkötasolla. Kukin johtoryhmän jäsen laatii yksikkönsä toimintasuunnitelman yhdessä oman henkilöstönsä kanssa. Näissä yksikkö- ja osin yksikön koosta riippuen henkilötasoisissa suunnitelmissa määritellään yksikön osalta tarkemman tason tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut, tavoitteet ja mittarit. Samalla varmistetaan resurssien riittävyys ja aikataulujen realistisuus tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarvittaessa suoritetaan toimenkuvien tarkistaminen. Toimintasuunnitelmien tarkentamisella eri henkilöstöryhmien kesken tuodaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa organisaation tavoitteiden asettamiseen sekä omaan työhän sekä varmistetaan se, että kaikki ymmärtävät tavoitteet sekä oman työpanoksen merkityksen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarvittaessa toimenkuvia ja täsmennetään toimintasuunnitelmien pohjalta vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa.

Ketjun keskusyksikössä eli Citymarketkeskossa tehdyn pitkän tähtäyksen suunnitelman pohjalta toteutetaan suunnitteluprosessi myös kauppiai-

den muodostamassa ketjujohtokunnassa, elintarviketoimikunnassa ja käydään läpi edelleen kauppiaskokouksessa. Näin pyritään varmistamaan, että ketjujohdon ja koko ketjun kauppiastoiminnan suunnitelmat perustuvat samoihin arvioihin, ja päämäärät sekä toimenpiteet ovat saman suuntaisia. Tässä kohdin ongelmaksi kuitenkaan muodostuu toimenpiteiden toteuttaminen kauppatasolla samaan aikaan ja alunperin tarkoitetulla tavalla.

Citymarket Oy:n ja Citymarketkeskon yhteinen johtoryhmä vastaa suunnittelu-, tuotanto- ja toimitusprosessien eri osa-alueiden toteutuksesta ketjun johtajan koordinoidessa prosessikokonaisuutta. Prosessien hallinta on käytännössä jaettu siten, että johtoryhmän jäsenet vastaavat vastuualueidensa mukaisesti prosessien toteuttamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja mittareista toimintasuunnitelmien ja budjettien mukaisesti.

Ketjun liiketoimintamalli perustuu ketjukonseptin mukaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Ketjukonseptissa painotetaan laajoja valikoimia, hyviä paikoitustiloja autoille sekä edullista hintatasoa. Tuotteilla ja palveluilla pyritään täyttämään keskeiset asiakaslupaukset eli monipuolisuus, edullisuus, ostamisen helppous ja lisäarvo kanta-asiakkaille. Tuotteiden ja palveluiden toteuttamisessa keskeiset prosessit ovat: (1) liiketyyppikonseptin suunnittelu- ja kehittämisprosessi, joka sisältää myös kauppapaikka- ja myymäläsuunnitteluprosessin, (2) tavararyhmähallintaprosessi, joka sisältää tavararyhmien tavoiteasetannan, valikoimien hallinnan, mallistosuunnittelu, hinnoittelun ja tilanhallinnan, (3) markkinointi, joka sisältää markkinointiohjelmien suunnittelun ja toteuttamisen, myymälämainonnan, mediasuunnittelun ja Plussa-kanta-asiakasmarkkinoinnin, (4) ostamisen ja tavarantoimittajayhteistyön prosessi, joka koostuu ketjun ja kauppakohtaisen ostamisen toiminnoista, (5) myynti-, täydennys- ja logistiikkaprosessi, joka kattaa myös varastoinnin ja toimitukset ja (6) myymälätoimintojen prosessit. Prosessien avulla pyritään ohjaamaan toimintaa kokonaisuutena, mutta tätä vaikeuttaa kauppakohtaiset toteutuserot.

Ketjumarkkinointi koostuu ketjun yhteisistä markkinointikampanjoista, jotka voivat olla kestoltaan viikon pituisia erikoistarjous- ja sesonkikampanjoita tai koko kuukauden voimassa olevia pysyvän hintaedun kampanjoita. Kampanjoiden avulla pyritään koordinoimaan ketjun hintatasoa sekä aktiivisen myynnin kohteena olevia valikoimia.

Vuosisopimusneuvotteluiden yhteydessä ketjun keskusyksikkö ja Keskon ostoyksiköt neuvottelevat tavarantoimittajien kanssa kunkin tavarantoimittajan tuotemarkkinoinnista ja siihen liittyvästä markkinointituesta Citymarket-ketjulle. Tämän lisäksi kauppiaat neuvottelevat omat ehtonsa ja tu-

kensa. Näiden lisäksi ehdoista voivat neuvotella muutamat muutkin osapuolet (esim. kauppiasrenkaat), jolloin neuvotteluportaita voi olla enimmillään 7. Tämän lähtökohdiltaan kolmiportaisen mallin etuna on pidetty sitä, että ”näin saadaan porras portaalta parempi ehto ja mainosrahat” (ketjujohtaja). Kielteisenä piirteenä tähän kuitenkin liittyy vaihdantakustannusten nouseminen useiden neuvottelutasojen ja -kierrosten johdosta sekä tuotehintojen mahdollinen kohoaminen, koska tavarantoimittajat luonnollisesti valmistautuvat ennalta tähän mekanismiin varmistamalla oman tuloksensa.

Citymarketin asiakaslähtöisyys ja toiminnan arvot konkretisoituvat neljään asiakaslupaukseen, jotka ovat monipuolisuus, edullisuus, ostamisen helppous ja lisäarvo kanta-asiakkaille. Asiakaslupausten osalta toiminnan laatutasoa arvioidaan vuosittain itsearviointina Suomen laatupalkinnon arviointiperusteiden mukaisesti. Lisäksi käytössä ovat jatkuvan päivittäisen, viikoittaisen ja kuukausittaisen ketju- ja kauppatason myynti- ja tulosseurannan lisäksi vuosittain tehtävät yrityskuva-, asiakastyytyväisyys-, henkilöstön tyytyväisyystutkimukset, kolme kertaa vuodessa tehtävät hintatasotutkimukset sekä muut tutkimukset, kuten kuluttajaviraston ja muiden viranomaisten tutkimukset. Kauppatason toimintaa seurataan lisäksi konseptitestauksella ja omavalvonnalla. Tutkimusten, seurannan ja omavalvonnan avulla arvioidaan toisaalta tavoitteita ja toimintaympäristön muutoksia, arvioidaan saavutuksia sekä täsmennetään toisaalta tavoitteita ja niiden savuttamiskeinoja.

Citymarket-ketjulla on ohjaamisen apuna kauppakohtainen ja ketjutasoinen sekä kilpailijat kattava taloutta, asiakkaita, henkilöstöa ja tavaroita koskeva tietovaranto. Tietoja käytetään kannustamisessa siten, että kukin kauppa näkee oman ja muiden tilanteen. Näitä tietoja kauppiaat ja tavaratalojohtajat käyttävät kauppakohtaisesti ja kauppakohtaisin tavoin hyväkseen. Lisäksi eri kokous- ja neuvottelupäivillä julkaistaan näitä tietoja ja vertaillaan eri kauppojen suorituksia ja saavutuksia. Tämä myönteinen kannustaminen ja kirittäminen tietojen avulla on keskeinen osa Citymarketin johtamismekanismeja. Tietokannustin- ja ohjausmekanismi on kuitenkin kauppiaiden kohdalla heikompi (taloudellisen kannustamisen vuoksi), mutta tavaratalojohtajien kohdalla tietovaranto on merkittävä kannustin hierarkkisesta johtamisjärjestelmästä johtuen.

Tietojen alueella käytössä ovat kauppakohtaiset myynti- ja tuottotiedot, jotka kerätään päivittäin kauppojen tietojärjestelmistä. Näistä tiedoista laaditaan erilaisia yhteenvetoja sekä ketjun päätöksenteon että yksittäisten Citymarket-kauppojen avuksi. Kerättävistä tiedoista ja tietojen vaihdon laajuu-

desta päättää ketjujohtokunta. Lisäksi käytössä ovat ketjun kauppakohtaisesti toteutettavat yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset, hintatasotutkimukset, konseptitestaus sekä K-tilipalvelun yhteenvetotietojen perusteella laadittavat kannattavuustiedot. Näiden lisäksi käytössä ovat A.C. Nielsenin kahden viikon välein raportoima perheenemäntien ostotutkimus sekä vuosittain julkaistava myymälärekisteriin perustuva myynti- ja markkinaosuustilasto, Kaupan keskusliiton piirissä tehtävä tavaratalojen kuukausittainen myyntitilasto sekä Keskon sisäiset myynti- ja tulostiedot sekä kerran vuodessa tehtävä kauppiastyytyväisyystutkimus ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimus, kuukausittainen kauppojen ostokeskitysseuranta ja kanta-asiakasmyynnin osuuden seuranta.

Citymarketin branditutkimuksessa mitataan (Brand Dynamics -tutkimus) Citymarketin asemaa markkinoilla (asiakaspotentiaalin suhteen) sekä imagoa. Lisäksi käytetään kanta-asiakkaisiin kohdistuvia tilannekohtaisia tutkimuksia. Kauppakohtaisen asiakaspalautteen saaminen perustuu internetin ja palautelaatikon käyttöön, mutta toimintamallit poikkeavat tavarataloissa melkoisesti toisistaan. Yhdenmukaista toimintamallia ei tässä ole. Samoin kauppiasreklamaatioiden hyväksikäyttö toiminnan laatuvirheiden korjaamisessa on satunnaista.

Ketjun taloudellinen seuranta on säännöllistä ja kattavaa. Seurattavia asioita ovat ketjun yksiköiden myynti ja myynnin kehittyminen viikkotasolla osasto- ja talokohtaisesti, ketjun toiminnan kustannuksia ja tehokkuutta ja tuloksellisuutta seurataan kuukausitasolla sisäisen laskennan periaattein, palkkatilasto, myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin, kassatoiminnan tehokkuus, mainostilasto, varastotilasto ja ketjun tavaraprosessin laatu ovat muita seurattavia taloudellista suorituskykyä kuvaavia mittareita ja tietoja.

Kauppiaiden tyytyväisyys ketjun ja ketjujohdon toimintaan selviää ostokeskitysseurannalla ja erillisellä vuosittaisella kauppiastyytyväisyystutkimuksella. (Tavaratalojohtajien tyytyväisyyttä seurataan ketjun ja kauppatason henkilöstön tyytyväisyystutkimuksella, jonka tulokset ovat ketjujohdon tulospalkkion yhtenä perusteena). Yksittäisten Citymarkettien tiedot yhdistetään tarvittaessa ketjuyhteenvedoiksi ja vertailuraporteiksi.

Verkostojärjestelmä ja sen ohjausmekanismit

Verkosto-ohjausjärjestelmä perustuu sekä viralliseen että epäviralliseen sosiaaliseen verkostoihin ja mekanismeihin. Virallinen järjestelmä pohjautuu kauppiasliiton hierarkkiseen rakenteeseen ja luottamusmiesorganisaation käyttöön. Tämä sinänsä tavallinen, esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeissä

käytetty luottamusmiesorganisaatio on kahdensuuntainen: toisaalta se toimii K-kauppiasliitosta eli liiton hallituksesta, toimialayhdistysten hallituksista ja ketjujohtokunnista kauppiaisiin päin ja toisaalta kauppiaista liiton toimielimiin päin. Viestin viejinä toimivat vuosittain valittavat luottamuskauppiaat. Järjestelmän runkona on demokraattinen ”mies ja ääni” -periaate.

Tätä järjestelmää täydentää markkinavoimaan ja arvovaltaan perustuva ”mies ja markka” -periaate, joka muodostaa mielipidejohtajien epävirallisen verkoston. Näiden lisäksi kullakin kauppiaalla ja tavaratalojohtajalla on omat, 3–5 henkeä käsittävät henkilökohtaiset verkostonsa. Nämä verkostot toimivat paikallisen toiminnan tiedonvaihto-, sopeutumis- ja oppimismekanismeina. Tarvittaessa nämä epäviralliset sosiaaliset, henkilökohtaisiin ystävyyssuhteisiin ja keskinäiseen luottamukseen sekä arvostukseen perustuvat verkostot pyrkivät vaikuttamaan myös viralliseen päätöksentekoon ”kulisseissa”. Tahdon muodostus ja todellinen päätöksenteko voivat toisinaan poiketa näin demokratian ihanteista. Toisaalta vaikka kuinka demokraattisesti päätettäisiinkin, kauppias päättää vielä omalta osaltaan uudestaan: ”minuahan ei kukaan käske eikä asioistani puolestani mitään päätä, ellen niin halua” (kauppias).

Tavaratalojohtajista on puolestaan muodostettu ns. alueryhmiä, jotka muodostuvat 5–7 tavaratalosta ja niiden johtajista. Nämä alueryhmät kokoontuvat n. 1–2 kuukauden välein. Kustakin alueryhmästä on valittu puheenjohtaja, jonka tehtävänä on tavaratalojohtajan toimensa ohella koordinoida alueryhmän toimintaa sekä pitää yhteyttä ketjun johdon kanssa, välittää tietoa ketjujohdolle asiakaskunnan tilanteesta ja siellä tapahtuvista muutoksista. Parhaimmillaan tällainen vetäjä toimii ”mentorina” muille esimerkiksi aloittavilla ja kokemattomammille tavaratalojohtajille. Eräs tavaratalojohtaja kuvaili tätä seuraavasti: ”Näin sanottiin, puhuttiin siitä, ett se on aktiivisin, joka toimii yhdessä, että meillä on tavaratalojohtajapalavereita, joissa käsitellään asioita niin markkinointimielessä kuin jippoja mietitään ja tämmösiä näin, että me levitellään niitä kyllä keskenämme. Että vaikka kisaillaankin, mutta ihan hyvin tulee mieleen, että kun kisaillaankin niin kerrotaan toisille, ett meill oli eilen lehdessä semmonen, että kannattaa teidänkin laittaa, että toimi heti hyvin, vaikka edellisenä päivänä oltiin naureskeltu, ett jaa sä myit eilen vain noin vähän ja niin edelleen.”

Tällaisen ryhmän vetäjä on monessa mielessä arvokas resurssi. ”Mutt ett (alueen vetäjä) tosiaan, ett se on sellanen että edelleenkin todellakaan minä en koe ainakaan olevani hyvinkään valmis tähän hommaan vielä, että koko ajan pitää opittavaa olla ja (hän) sentään on aika pitkään ketjussa kuitenkin,

niin. Niin, ett sieltä mä saan aina sitte. Täytyy aina välillä suodattaa toki toimintatapoja ja tehtäviä, että me ollaan toimintatavoiltamme varmaan suhteellisen erilaisia henkilöitä, niin mun pitää sillä tavalla, mutta sieltä saa arvokasta tietoa ja". Kauppias kuvasi oman verkostonsa syntymistä seuraavasti: "No mutta nythän mulla on täällä sillee, että täällä on niinkun multa lähteneitä kauppiaita, tällä hetkellä on neljä tässä – niin tuota ne pitää sillä tavalla yhteyttä, ne käy täällä aina sillon tällön ja soittelevat ja jos niillä on ongelmia niin ne kääntyy meiän puoleen murheineen, mulla ei oo ollu kenen puoleen kääntys".

Alueryhmä toimii näin virallisena kokemusten ja "tacit"-tietojen vaihtoverkostona ja muodostaa siten kauppiaskunnalle analogisen "luottamustavaratalojohtajien" verkoston. Alueryhmän ja tavaratalojohtajan oma verkosto tasapainottaa ketjun sisäistä kilpailua ja tuo välttämättömän tavan tietojen ja kokemusten vaihtoon. Yksi tavaratalojohtaja toteaa: "Ja mun mielestä tää on sitte jos hyviä asioita ketjussa tehdään, niin niin musta se pitäs monistaa. Mutta se että tuntu vähän olevan että kun taloja laitetaan kilpailutetaan jokaisen numeron perusteella, niin niin päällikölle jopa tuli sekin, että kun tiettyä palautetta tuli ainakin jos huonosti meni, niin sä et halunnu olla koskaan siinä segmentissä, joka oli se huonoin, niin sää rupesit niin kun panttaan sitä tietoo, että sää voit näyttää verrattuna muihin, että sä pärjäät tosi hyvin." Samainen tavaratalojohtaja toteaa edelleen: "No sanotaan, että sitte kun mentiin tulospalavereihin siin sillonhan se periaatteen ei käyty niin yksityiskohtaisesti, sanottiin taloittain ja näin. Ei silloin siihen aikaan Kotola tai Kauttokaan niin ei silloin käsitelty, silloin näytettiin numeroita, mutta jokainen osaa lukee sieltä sitte kun valolla näytettiin, että kun oli pykäliä ja sarakkeita, ett kuka oli häntäpäässä kehityksessä, tuotossa ja näin ja näin, kun sää luit sieltä itte, niin kyllähän sää itte koet sen heti, että vähän niin kuin että tää on näin huono juttu".

Oppimismekanismina merkityksellisiä ovat myös uusien tavaratalojen avaamisessa käytettävät avaamistiimit. "Päällikkönä mää oon varmaan ollu, mää laskin kerran niin 13 talon remontissa ollu mukana tekemässä ja avittamass, kun meillä on tapana levittää niinkun osaamista sillä tavalla, että osastopäälliköt lähinnä lähtee avuksi sitte kun remonttia tehdään, niin se viime vaiheessa tekee" (tavaratalojohtaja).

Luottamus osoittautui hyvin tärkeäksi ja moniulotteiseksi asiaksi, jossa on ansaittava ensisijaisesti asiakkaiden luottamus. Eräs kauppias totesi: " – kun itse tänne tullessa niin ei mulla muuta vaihtoehtoo oo olla kun tulla hyväksytyksi mahdollisimman äkkiä ja ett kauppa käy ja ja asiakkaat sanoo, ett

juu, nyt on hyvä jätkä". Toinen kauppias totesi puolestaan, "että jos sen niinku yhellä sanalla sanos niin se on varmasti se luottamus mikä on saavutettu noitten kuluttajain keskuudessa – ett se ei oo yks tekijä vaan siinä on henkilökunta, siin on tavarapeli, siin on markkinointi ja se miten me käyttäydytään täällä markkinoilla ja tuota, asiakkaat on varmasti oppinu luottamaan meihin sillä tavalla, että ne tietää että mitä se tekee ja mitä se tekee ja mitä se tarjoo ja minkälaisella hinnalla". Myös ketjujohtajaan täytyy luottaa: "Ketjujohtajalla on kauppiaita vastassa, mutta puun ja kuoren välissä on, että, ett tota kyll siinä niinku kovan paikan edessä on, mutt ett sillai hän saa, luottamuksen avulla homman pyörimään."

4.5.2. KAUPPIAAT

Kauppiaan toimintavapaus osoittautui selvästi laajemmaksi kuin tavaratalojohtajan. Tähän vaikuttavat toisaalta kauppiaan itsenäinen ja itsepäinenkin rooli, jossa yksin ja yhdessä yrittämisellä oli taustavaikutuksensa. Kauppiaan toimintamallissa yrittäjyys oli keskeinen lähtökohta, jossa on on luonteenomaista on muutosherkkyys ja tarvittaessa nopea reagointi. Kauppiaiden päätöksenteko on pienissä asioissa nopeata: ongelma todetaan ja siihen haetaan ratkaisu, joka toteutetaan heti. Tällaisessa lyhyessä ja nopeassa päätöksenteossa ei tarvita "byrokraattista esitystä, vatvomista ja asian pyörittelyä, päätös on sillä selvä, jos asia koetaan omaksi." Toinen kauppias jatkaa: "– – mutta kyllä ne kaikki niinku omissa hyppysissä on ett jos täällä jotain menee vinoon niin kyllä sitte niinku tietosesti on valittu joku linja ja sitte se korjataan, mutt ett viikkopalaverit ja sitä vaan tietää, on pakko oppii koko ajan uusia asioit."

Kauppias on todellisuudessa paljon yksin ja vastuu yrityksestä on laaja, koska siinä on kiinni paljon varallisuutta ja toimeentulo: "meillähän tietysti sille niinku ehkä mites tän, joidenkin mielest huonot tavat kun meill ei oikeestaan oo muita harrastuksia kun tää kauppa. Ett tota, oon tykänny ain olla paljon kaupassa ja oon täälläkin vielä vähän, ehkä vähän liian paljon, ett pitäs olla pois enempi ja ikäänkuin jakaa tehtäviä vaikka täällä ne pelaa kyllä melkein niinku ennenkin, ett me ei niinku sillee, vaikk me ollaan kummatki täällä, kun meit ei tullu muita kun kaks, äite ja minä, niin tota me ei sillee oo puututtu, vaikka meillä ehkä olis vähän enempiki annettavaa tänne vielä kun me ollaan luultukaan."

Yrittäjyys on kauppiastoiminnassa keskeinen lähtökohta. Eräs kauppias sanoo: "No kyllähän tietysti tavallaan kiehtoo se, että tässä sitte itte voit päättää niinku omista asioistas." Toinen kauppias jatkaa: "sitä ei kukaan voi tie-

tää, ei tota vaikka kuinka paljon koulua kävis taikka työkokemusta tulis, et mitä tarkottaa, kun on kaikki pelissä. Ei sillon puhuta mistään työpaikasta, työpaikan menettämisestä, vaan sillon puhutaan niinku korvien välistä, omasta asunnosta, omakotitalosta, perheen mahdollisesta konkurssista, tämmösistä kaikista, et mitä se tarkottaa oikeen, kun ne on niinku kaikki pelissä, sitä ei voi tietää kun vain ja ainoastaan sillon, kun eli toisen kerran tietenkin sillon, kun on alottanu, kun ei ollu kun 100 % velkaa ja toinen oli sitten tähän kun mentiin tähän uuteen, koska sitähän ei niin kauheesti kaikki uskonu siihen ollenkaan, enkä mä ittekään tienny välttämättä, mut loppuratkasut, mitä tehtiin, niin ne oli oikeita, mut sillon oli niinku kaikki pelissä. Et jos ois vinoon menny, niin kolmessa kuukaudessa oltas poltettu ne pääomat, mitä ois tullu ja tota niin, se on muun muassa mun mielestä asia, mitä täl hetkellä ei niinku nytte, puhutaan kauniisti, mut sitä ei sais niinku unohtaa, et semmosen kun joku käy läpi, niin kyllä se pistää rajat kauemmaks."

Kauppias on luonnollisesti isäntä kaupassaan, mutta tässäkin on eri rooleja. "Mää aina ett kun mää oon tässä huoneessa niin mä oon liikkeenjohtaja, mutt sitt kun mä meen tonne hyllynväliin, mä on kauppias siellä, asiakkaalle, ja se on niinku semmonen tota ett täältä mä sitten johdan ja kattelen ja mietin niitä numeroita ja tota kustannuksia ja tota kaikkea semmosta mitä siihen kuuluukin", ja edelleen: "se on niinku, ett kyllähän tätä on pakko kuvata niinkun silleen, että kyllähän me semmosia näyttelijöitä ollaan tässä, että jos oikeen hyvin osaa roolinsa hoitaa, niin kyllä se hirveesti auttaa kaupan hoitamiseen. Ei se ulkoset tekijät siihen varmasti sillä tavalla vaikuta, vaikuttaa tietysti se, että saako siitä tulosta aikaan. Mutta tuota, kyllä se varmasti mulla on niinku persoonakohtane, että se onko se sitte kunnianhimoo tai mitä hittoo se on. Minä oon varmaa semmonen henkilönä, että että mulla ei niinku riitä se mitä on saavutettu vaan pitää saavuttaa lisää."

Mielenkiintoista on myös, miten kauppias kokee kauppiaana olemisen, ja mikä ero on myymälänhoitajalla ja kauppiaalla? "Kauppias myy omia omistamiaan tavaroita, siin on paljon latausta. Kun on itse ostanut ja itse ne tarvii maksaa, siin se on". Toinen kauppias toteaa, että "kun on omat kalusteet, niin myös riskit kasvavat, vastuu samalla kasvaa eri mittasuhteisiin, kun tekisit sitä toisten tavaroilla. Huoli on erilainen, hierarkkisuus poistuu, kauppatapahtuma on lähellä, tarkkuus lisääntyy, halu tietää, mitä tapahtuu. Se on kyllä, no täytyy sanoa ett kun mulle toi kukkaro ei ollu kyllä päällimmäisenä vaikk tosi kiva se on kyllä kun sinne on nytten kyllä tullu enempi kun koskaan ennen, että ota mull on aina ollut tarpeeks tuloja, se ei oo niinku semmonen – niin jotenkin semmonen halu olla paras niinku joissakin asioiss niin se on ol-

lu niinku semmonen joka ehkä ollu eniten". Toisaalta kuitenkin aha ratkaisee: "Kyllä se on niinku se markka on se paras."

Kauppakohtaisen toiminnan lisäksi tunnustetaan, että ketjuun kuulumisessa on myös omat ehtonsa, jotka on otettava huomioon. "Mun mielestä tota noin nii se lähtee kyllä siitä, ett maassa maan tavalla, ett jooutu itse päättään, että jos sää oot niinkun Citymarket-kauppias niin se tarkottaa määrättyjä asioita. Sun on jotkut asiat hyväksyttävä ja sitte toiset sä voit tehdä niin ku sää haluat, niin se menee minusta, niin se pitää olla. Kyll mulle on niinkku periaattees ollu tää ja siks mää sanon tossa jo alussa jossakin että herra se on aina herrallakin, ett mää oon niinku tottunu siihen, että jossakin vaiheessa se pitää vaan hyväksyä ja sitt toimia sen mukaan, että se on niinkku hirveetä, että alkaa protestoimaan sitä vastaan."

Epävirallisen kauppiasverkoston rooli osoittautui hyvin merkittäväksi: "Sinä vuonna kun mää tulin. Se oli puheenjohtaja tässä niin se periyty se homma mulle, ett mää oon niinku sillee olin niinku koko aika täss kimpassa ja no tavallaan niinku hauskaa niinku sillon kun me kokoonnuttiin niin me paljon puhuttiin ihan sanotaan, ett jos joku oli onnistunu vaikka että myy 15 purkkia ananast kympillä tai jotain tän tapasii juttuja ett oli menny niin kuin hirmu hyvin, puhuttiin sen tyyppisistä asioita paljon, ett miten se kaupassa oli onnistunu". Toinen kauppias jatkaa: "Ei kyllä se verkosto on tällä hetkellä, et se löytyy niinku saman olosista kauppiaista, niin se nyt on niinku koko valtakunta se verkosto."

Tietojen vaihtaminen on keskeisimpiä asioita näissä verkostoissa: "Niin ku tämä ketju lähti kasvamaan ja sitte tietysti meiän kauppiaitten näkövinkkelistä niin tätä tiedonjanoo oli olemassa ja tuli ongelmia ja erilaisia asioita ja myös meiän kauppiaitten keskuudessahan niin ku synty tämä tämmönen yhteistyön tekeminen, että ruvettiin vaihtamaan tietoja ja vaikka nyt oli alussa tietojen vaihtamiset aika vaatimattomia."

Toinen Citymarket-kauppias jatkaa: "Kyllä mä niinku ainakin sanoisin, että tota mä oon niinku tosi tyytyväinen, että oli niin hyvä, hyvä, et niinku nää, et kun mä oon ollu just eräällä kauppiaalla töissä, niinku sen, mitä mä oon siittä saanu vierestä katsoa, niin se on ollu kaikkien paras oppi, plus sitten että meillä oli erittäin tiivis kauppiasyhteistyö kuuden supermarketin kanssa, ja vaik onkin kilpailutilanteessa toistensa kanssa, niin se on ollu niinku se paras oppi, ja sitä mä kaipaan täällä, et kun joutuu olemaan yksin, vaikka tässä sitten muita ketjun kauppoja aika lähellä onkin, niin silti sä oot yksin."

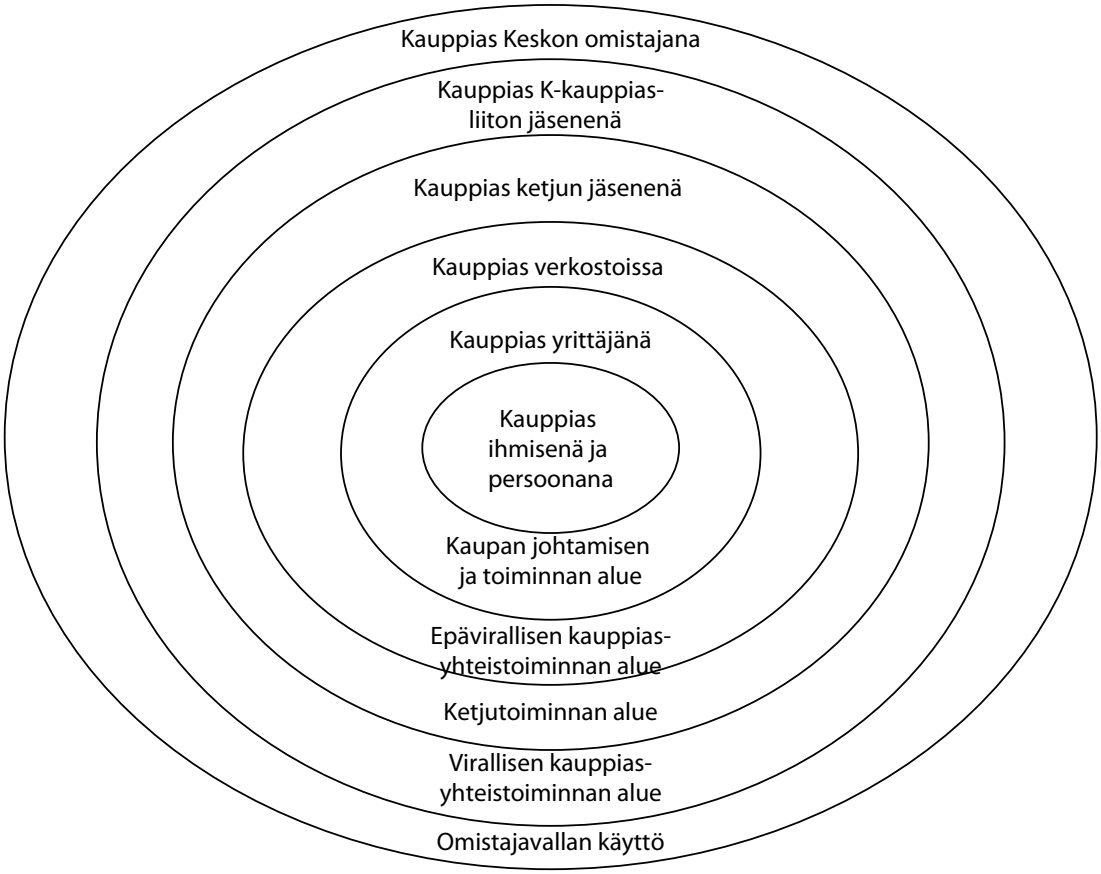
Verkostoissa voitiin puhua avoimesti mistä vaan, oli menestymisen taso mikä tajansa. Eräs kauppias totesi, että ”tätä tarvitaan. Moni asia olisi jäänyt kokeilematta, olo olisi paljon epävarmempi”. Verkostossa kanssakäynti on päivittäistä, siellä keskustellaan ja vaihdetaan mielipiteitä arkisista ja toisinaan periaatteellisia asioita. Usein keskusteluissa käsitellään käytännön ongelmia ja niihin ratkaisujen hakemista. ”Verkostoissa on hyvin selkeä nokkimisjärjestys, ääni kasvaa kun tulokset paranevat, joskus ääni kasvaa, ja sitten myynti ja tulos. Selvää on, että kaveri täytyy tuntea, kiinteä verkosto on pitkän ajan kasvamisen ja luottamuksen tulosta, myös yhteiset harrastukset ja samanhenkisyys ovat tärkeitä.”

Eri verkostoihin kuuluminen ja luottamustehtävien hoitaminen olivat haluttuja tunnustuksia osaamisesta ja arvonannosta mutta myös päinvastoin. Kauppias koki yhteisönsä hylkimistä eräänä pahimmista sanktioista konkurssiuhan jälkeen: ”No tota täällä oikeestaan voi sanoo sillee, että mun urani tässä talossa niin on ollu sikäli vaikee, että tota K-kauppiaatha ei oo niinku hyväksyny mua sen jälkeen kun mää oon tullu tänne. Mua ei oo voinu valita mihinkään, minut niinku pudotettiin kaikesta.” Kauppias jatkaa: ”Nii. Niin mää sanon, että no en mää usko että mää oon ollu niinku sairasjärkinen koskaan, niin se sano että, mää vaan niinku totesin vielä, että kyllä mää niinku tiiän sen, että en mää oo K-kauppiasryhmässähän mää oo kelvannu mihinkään luottamustoimeen, ett mää oon ollu niinku väärä raha. Että tota se on ollu niinku aika vaikee asia myöskin.”

Vaikka yhteisten asioiden hoitaminen vie aikaa ja luottamustoimien hoitaminen koetaan tärkeäksi, niin kiitosta yhteisten asioiden hoidosta ei kuitenkaan saa. ”Luottamuskauppiasrooli on hankala rasti. Mää nimittäin olin siell johtokunnass koko aika niinkun siit alust saakka, että mää sillee niinku hyvin lähellä, sitte kyll kauppiaat on hirvittävän epäkiitollisia, ett kyllä niinku mää sanon ett kehuja ei kyllä tullut koskaan ett ainoastaan haukkuja. Haukut tulee tosi nopeesti ja jokainenhan tekee semmosii juttui että joutuu sotkee toisia varpaille.”

Yhteenvetona kauppatason johtamisesta ja kauppiaana toimimisesta Citymarket-kauppiaan kannalta on kuvio 4.9. Siinä on kuvattu Citymarket-kauppiaan rooleja ja toiminta-aluetta. Sisimpänä ja kauppiastoiminnan ytimenä on kauppias ihmisenä ja persoonana, josta kaikkia muut roolit ja yhteistoiminnan muodot riippuvat. Kehillä kuvataan toisaalta kauppiasta eri yrittäjärooleissa (ylöspäin olevat kehän alueet) ja toisaalta yrittäjää eri yhteistoiminnan rooleissa (alaspäin suuntautuvat kehän alueet). Mitä lähempänä ydintä kuviossa kuvatut alueet ja roolit sijaitsevat, sitä merkittävimpiä ne kauppiaille ovat.

Kuvio 4.9. Citymarket-kauppiaan roolit ja toimintaympäristö



Kuvio on sinänsä ideaalikuvaus. Jokaisella kauppiaalla on käytännössä omanlainen ”sormenjälkensä tai sipulinsa”, jonka mukaan eri kauppiaat kokevat ja toteuttavat eri yrittäjyyden ja yhteistoiminnan alueet eri laajuisina taustasta ja osaamisesta sekä omasta ja kaupan elinkaaresta ja vaiheesta riippuen. ”Sipulia” voi yrittää ulkopuolinen kuoria ja eri kuoria ohjata, mutta mitä lähempänä ydintä ollaan, sitä vaikeampaa se on. Juuri tässä piileekin kauppiashybridin johtamisen perusongelma.

Ketjujohtamisen kannalta katsottuna kauppiaiden kauppatason toiminta on mielenkiintoinen ja haastava. Kauppiaista koostuvan ketjun johtaminen oli selvästi pulmallista, tarkasteltiin tätä sitten ketjujohdon tai kauppiaan kannalta. Kauppiaan kannalta katsottuna johdettavaksi alistuminen ei ollut itsestään selvää, vaan tämä edellytti ketjujohdon arvostuksen ja luottamuksen saavuttamista. Ketjujohdon tuli kyetä luomaan erityinen suhde kauppiaisiin, toisin sanoen johtosuhde: ”Ett, ett tuota vaikka – ketjun johtajaakin joku vois sanoo, että hän on jyrä, niin mun mielestä niin hänellä ketjujohtajana oli kuitenkin aikamoinen luottamus meiän kauppiaiden keskuudessa. Hän oli suora ja rehellinen ja sano mitä ajatteli, mutta siitä huolimatta niin tiesi var-

masti että millä keinoin hän saa asioita eteenpäin tai ei saa." Henkinen usko ketjujohtoon osoittautui hyvin tärkeäksi. "Uskotko tuohon mieheen, lähdetkö kulkemaan hänen perässään. Ketjujohtajan ja -johdon on ansaittava luottamus ja usko, on kyettävä tunteella valitsemaan ja järjellä perustelemaan."

Kauppiaiden johtamisessa luottamus oli tärkeätä, mutta sekään ei aina riittänyt: "Mä muistan ett kun hän aiko näyttää niitä kalvoja ja tietyst kun hän näyttää niin kun hän varmaan jotenkin kun hän näytti Citymarket-kauppiaille, niin tota jotenkin yritti saada ne jotain tekemään. Eihä ne perkeleet mitään tee, ei ne korvaansa lotkauta. Mitä niitä kiinnostaa se niiku markkinaosuus, mä en tiä miten se ois pitäny hoitaa Keskossa tai meidän tai onks tää nyt se millä nyt yritetään, ett nyt sitte tehtäs jotain."

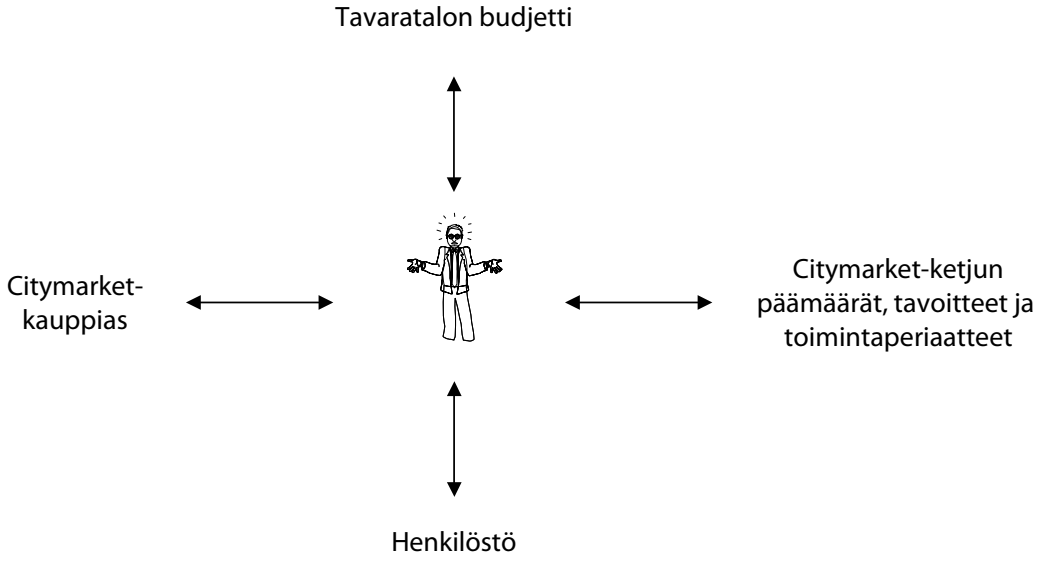
Itsenäisistä kauppiaista koostunutta ketjua ja sen johtamista uhkasi vaara, jota voidaan kutsua ohjausvajeeksi. Tämän vajeen vuoksi kauppatasolla oli vaikea saada toteutetuksi ketjun asiakaslupausta tai muuta ketjujohdon haluamaa tai jopa ketjujohtokunnan päättämää asiaa, mikäli kauppiaat eivät kokeneet sitä tärkeäksi. Eräs kauppias totesikin osuvasti: "Jos kauppias päättää, muutosenergia muuttuu helposti jarruenergiaksi. Köyhää kauppiasta voi motivoida pienellä rahalla, mutta rikasta ei pikkuraha enää kiinnosta." Ketjujohdon, ja tavallaan myös muiden "rivikauppiaiden", kannalta ongelmaksi muodostui juuri näiden "rikkaiden" motivointi eli toiminta ketjun tavoitteiden mukaisesti. Tätä ohjausongelmaa pahensi vielä se, että eri kannustimet ja sanktiot vaikuttivat eri tavoin eri elinkaaren vaiheessa oleviin kauppiaisiin.

4.5.3. TAVARATALOJOHTAJAT

Kaupan tasolla tavaratalon johtaminen ja tavaratalojohtajan toimintaympäristö muodostui sekä taloudellisista että toiminnallista reunaehdoista. Tällaisia reunaehtoja olivat Citymarket -ketjun toimintaperiaatteet, pidemmän tähtäyksen päämäärät ja vuositason tavoitteet sekä oman tavaratalon toimintasuunnitelma ja budjetti. Muita toimintaympäristöä rajaavia keskeisiä reunaehtoja olivat tavaratalon henkilökunta sekä Citymarket-kauppias. Tätä tavaratalojohtajan toimintaympäristöä kuvataan kuviossa.

Kuviosta ilmenee tavaratalojohtajien kokema toiminta-alue. Eräs tavaratalojohtaja kuvasikin tätä "raamia" sattuvasti: "Tässä työssä rajat toiminnan rajat löytyvät helposti. Toisaalta on oma budjetti ja toisaalta on oma porukka, jonka kanssa budjetti on saavutettava. Näiden lisäksi rajoja asettaa ketjun päämäärät ja toimintaperiaatteet ja toisaalta rajoja asettaa kauppias. Tässä pilttuussa on täällä töitä tehtävä."

Kuvio 4.10. Citymarket tavaratalojohtajan toimintaympäristö hänen kokemanaan



Ketjussa toimiminen asettaa selkeät lähtökohdat tavaratalojohtajan toiminnalle. Tästä totesi eräs tavaratalojohtaja seuraavasti: ”Kuka ketjua johtaa ja miten ketjussa toimitaan, se on selvä juttu. Talon sisällä tehään ohjeitten mukkaan, ei siinä oo mun mielestä tämmösesssä konseptissa vaihtoehtoja – niin että siinä ei oo niinku kahta vaihtoehtoo sitt jos ohjeet tulee tuolta ketjun puolelta niin kyllähän ne niitä noudattaa sitte.”

Vaikka ketju edellyttää omaa itsenäistä panosta, niin ketjujohto puuttuu kyllä herkästikin asioihin: ”Meitähän verrataan niin ku ketjussa toisiamme, tuloksia vertaillaan eri talojen kesken ja tuota meillä on tietyt budjettiraamit olemassa, että sitähän, näitähän sitte seurataan, kyllähän näitä asioita seurataan ketjutasolla ja kyllä mä nyt luulen että tuota jos sieltä niin kun riittävän isoja poikkeamia varsinkin sinne negatiiviseen suuntaa rupiaa tulemaan, niin kyllähän siihen puututaan sitten esimiesten toimesta myös tavaratalonjohtajan toimintaan”. Myös kehityskeskustelussa arvioidaan saavutuksia ja tavoitteita: ”Tarkotus on tässä lokakuun alkupuolella esimiehen kanssa käyvä kehityskeskustelu niin kyllä siitä pystyy suoraan toimintasuunnitelmista katsomaan mitenkä tässä noita asioita olis tehty tai missä kohti mennään, ett kyllä ne sittä tavalla aika käytännönläheisiä asioita ovat, niin ku niitten tarkotus on kai ollu ollakin, ainakin mää oon näin ymmärtäny.”

Kun budjetti on kunnossa ja tavoitteet on saavutettu, saa olla kyllä rauhassa. ”Ett tota kyllähän se itsenäistä työtä on ja on niin kauan kun sen pystyy hoitamaan sillä tietyllä tavalla niissä budjettien raameissa, niin minun mielestä se pitää säilyäkin itsenäisenä, mutta tuota kyllähän tavaratalonjohta-

jilla on vastuu sitten näitten pääomien käytön suhteen. Koska nää on ne on niinkun sitten tietyllä tavalla ne ”raamit” talotasollakin osastojen eri osastoilla omansa.”

Ketjujohto antaa ja edellyttää myös tavaratalojohtajan kauppakohtaista vastuun kantoa, joustavuutta ja reagointikykyä: ”No se on yks tota isoimpia ongelmia tällä hetkellä ainakin minulle henkilökohtasesti just tämä, että millä tavalla näihin pitää ruveta reagoimaan, koska tuota toisaalta tää ketjutoiminta sitoo meitä monellakin tapaa, meillä on ketjun markkinointi, ketjun yhteiset tuotteet, ketjun yhteinen hinnottelu ja tuota ne ei välttämättä sitte tuo tähän paikalliseen kilpailutilanteeseen vastaamista.”

Tässä suhteessa Citymarketin suunnittelu- ja seurantajärjestelmä toimii sekä muodollisena että epämuodollisena kontrolli- ja koordinointimekanismina. Lähtökohtana on, että jokainen suunnittelee omat toimensa yhteisten päämäärien ja kauppakohtaisten tarpeiden mukaisesti. Kukin tavaratalojohtaja laatii nimittäin oman suunnitelmansa, joka käydään läpi ketjujohdon ja muutaman tavaratalokollegan läsnäollessa. Näin pyritään saavuttamaan samanaikaisesti sopeutumis- ja toisilta oppimisetuja sekä epämuodollisen viestinnän avulla. Menettelyn tavoitteena on, että ketjun päämäärät ja tavoitteet johdetaan kauppatasolle saakka siten, että kaupan kilpailutilanteen ja kehittämistarpeiden perusteella kukin tavaratalojohtaja rakentaa oman vuosisuunnitelmansa, jossa kuitenkin ”budjetti ja henkilöstö muodostavat arkisen toiminnan raamit. ”Mikäli budjetti on kunnossa ja tavoitteet vuoden mittaan täyttyvät, täällä saa olla aika lailla rauhassa” (tavaratalojohtaja). Suunnittelujärjestelmä ja seurantapäivät toimivat näin itseohjautuvana tavoitteiden ja saavutusten kontrolli- ja koordinointimekanismeina.

Kaupan arkisessa johtamisessa korostuvat muodolliset ja säännönmukaiset viikkopalaverit sekä epämuodollinen kanssakäynti: ”Ei, kyllä niistä henkilökunnasta pitää hyvää huolta pitää aina, että tota, tota tota meillä on niinkun johtamismenetelmänä, niin me pidetään kerran viikkoon perjantaisin aina ns. johtoryhmäpalaveri ja tota siinä käydään sitte niinkun nää asiat läpi, mutta tosin riippuen siitä että kuin paljon mä itse oon täällä paikan päällä niin kyllähän me tuolla aamukahvilla aina keskustellaan ja käytävän varrella keskustellaan ja, että mä oon niinku yrittänyt tehdä ittestäni mahdollisimman helposti lähestyttävän ja niinku silleen että uskaltaa tulla multa kysyyn ihan mitä tahansa, mutta että sitte se on se päälliköiden motivoiminen aina välillä kun tulee näitä tiukkoja ukaaseja ja käskyjä niin tota ei se on vaan aina sitä että yhdessä tehdään, että kyllä me tähän jotain keksitään.”

Tavaratalojohtaja jatkaa: ”Koko henkilöstön kanssa käydään ketjun päämääriä ja saavutuksia kaksi - kolme kertaa vuodessa. Näissä pääsääntöisesti laskentakausittaisten taloudellisten tulosten valmistumisten jälkeen pidettävissä tilaisuuksissa käydään läpi edellisen kauden tapahtumia, tuloksellisuutta, tavoitteiden toteutumista, tulevan pts-jakson päämääriä, asiakaslupauksia ja tulevan kauden tavoitteita sekä kehittämishankkeiden tilannetta.”

Oman pulmansa kanssakäymiseen muodostaa toisaalta elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden erilainen rytmi sekä ohjausjärjestelmäerot. Kauppias johtaa enemmän yrittäjänä omaa yritystään, usein impulsiivisesti ja reagoiden eri impulsseihin tavaratalojohtajan ”käsien ollessa sidottuja” budjettiin ja ketjun toimintaperiaatteisiin. ”Kauppiaalla on kuitenkin tämmönen kauppakohtanen malli enemmänkin. No, mää en oo ottanu sitä pulmaksi, koska mää en viitti lähteä tuulimyllyjä vastaan taisteleen tässä, koska tuota hänellä on ainakin toistaiseksi ollu tämä oma tyylinsä tehä tätä hommaa – No aina sillon tällön sopivassa tilaisuudessa kauppias kommentoi käyttötavarapuolta, mutta toisaalta niin, että hänhän puhuu osakkeenomistajana omalla laillaan, mutta tuota en minä tiä onks se tarpeen, sillä kuitenkin tuota ketjutoiminnan puitteissa toimitaan. Hänhän voi vapaasti kommentoija, ei hänellä niin ku sananvaltaa mun puolen asioissa ole.”

Tavaratalojohtajan ja kauppiaan on kuitenkin tultava toimeen keskenään, vaikka juuri näissä henkilöissä kaksi erilaista ohjausjärjestelmää ja tavaraalaa kohtaa konkreettisesti ja arkisesti toisensa. Eräs tavaratalojohtaja toteaa: ”No sanotaan, ett sehän on tietysti jossain ihan päivittäistoiminto ja välillä se on ihan niin kun huomaamatonta ja sitten välillä vähän neuvotellaan ja ett se vähän vaihtelee, ett määkin oon niin kun kolmen eri kauppiaan kanss ett nyt on kolmas kauppias menossa, kenen kanssa oon tehny yhteistyötä, ett jokainen kauppias on vielä oma persoonansa ja pitää niinku oppia ne heidän tapansa hoitaa asioita, mutt ohan se silleen ett ne on kumminkin, kassalinjan henkilökunta on meiän yhteistä henkilökuntaa, niin sitte tietysti kun palkoista kauppias maksaa osan niin vaikuttaa niinkun periaatteess me hoidamme tän asian mutta aina pitää neuvotella. Kaikki yhteishankinnat aina pitää neuvotella ja aina on sitte se ett tuleko se alote kauppiaan puolelta vai tuleeko se meiltä ja sitt jos kauppias käy ahdisteleen ett pitäs hankkia jotain mutt kun ei oo budjetiss rahaa, niin minä sitte nikottelen siinä välissä, ett siirrettäisköhän nyt vähän aikaa eteenpäin ja mutt ei niin ku sinällään, ett kyll mun mielestä niin ku kauppiaiden kanssa aina keskustelemalla toimeen tulee.”

Tavaratalojohtaja toimii toisinaan myös Keskon edustajana ja tarvittaessa koko kauppakeskuksen koordinaattorina ottamalla vastaan kauppiaan mie-

lipahaa tai purnausta ketjua ja sen johtoa kohtaan: ”Kyllä must tuntuu, ett kun hänkin kumminkin ymmärtää tietyt nää ja liikkuu tuolla Helsingin pääs-sä ja näkee näitä minunkin esimiehiäni niin ne tietää kyll mitkä tuulet ketjus-sa puhaltaa. Se vaan että he ovat ehkä näkyvämmin niistä eri mieltä siis sillee protestoivat niitä vastaan tääll paikallisella tasolla”. Toinen tavaratalojohtaja toteaa: ”Sanotaan, että mull on hyvä toi vertailukohta siinä mielessä, että mulla on ollut täss yö ja päivä vastassa – ei meidän yhteistoiminta, mää jätin sen niinku vähemmälle sitte sen takia, että koska en mä tiedä, hänellä ehkä saatto olla jonkinlaisia entisiä antipatioita, koska hän tykkäs tulla aina mei-dän puolelle tänne näin ja kertoo mikä meillä kaikki on väärää täällä – Nii ja ei halunnu maksaa jotain kustannuksia mitkä oli ihan selkeesti hänen, että hän ei niitä maksa ja se on piste. Ja se taas, että jos tän puolen pitää ne mak-saa, niin eihän sekään mee oikein, kun kauppiassopimuksessakin lukee tietyt määritelmät niille laskuille.”

Tavaratalojohtajilla on omia, henkilökohtaisiin tuttuus- ja ystävyyssuh-teisiin perustuvia verkostoja, joissa vaihdetaan tiiviisti tietoja, vinkkejä ja osaamista sekä niiden avulla varmistetaan omaa asemaa ketjussa. Tämä on tavaratalojohtajalle henkinen turvaverkko ja oppimis-sekä sopeutumismeka-nismi: ”No sanotaan ett se on just sitä sellasta ett aina mielenkiinnolla kattoo ett kuis sill kaverilla menee, mutt ei niinkun siinä mielessä, ett kyll me niin-kun sanotaa just että jotain kun tehään seuraavalle vuodelle niinkun toimin-tasuunnitelmiakin, niin me lähetetään ne toisillemme tiedoks ennen kun niitä mihinkään Helsinkkiin ees lähetellään, ett jos toinen on saanu jonkun hyvän idean ja soitellaan melkein päivittäin ja kysellään ja ihan niinku kaikkea hen-kilökunnan motivoinnista alkaen kaikkia mitä on, niin tota sovitaan yhteisiä juttuja, järjestetään keskinäisiä kisoja ja kaikennäköstä.”

4.5.4. Yhteenveto

Citymarket-kauppiaiden johtamisessa korostuvat kaupallisessa toiminnassa markkinajärjestelmä ja ammatillisessa yhteistoiminnassa verkostojärjestelmä. Tunnusomaista ovat kauppakohtaiset toimintamallit, ostaminen ja siihen liit-tyvät markkinointirahat sekä niiden käyttö. Keskinäisillä epävirallisilla nor-mistoilla ja verkostoilla on merkittävä markkinoille sopeutumisen ja toisilta oppimisen roolit. Tavaratalojohtajien tapaan kaksi kertaa vuodessa pidetään yhteisiä kokouspäiviä, mutta niillä ei ole ”pakottavaa” roolia tavaratalojohta-jien tapaan. Keskolla ei myöskään ole ohjausmekanismeja vaikuttaa huonoon tai ketjun kannalta haitalliseen kauppatason toimintaan paitsi silloin, kun kauppiaan taloudellinen tilanne on huono.

Merkittäviä ohjausmekanismeja olivat tavarakauppa ja sen ehdot, ketjuhyvitys, perusvalikoimat ja niiden määrittäminen, kampanjatuotteiden hinnoittelu, markkinointiohjelma ja sen suunnitteleminen sekä markkinointirahat. Keskeisiä ohjausmekanismeja olivat myös tiedot ja tietojen sekä kokemusten vaihto, koulutus ja valmennus. Myös kauppapaikka- ja kauppiaspäätökset olivat erittäin merkittävä päätös- ja vaikuttamisalue, koska niiden avulla vaikutetaan kauppiaan urakehitykseen.

Keskon ohjauksessa olleiden ohjausmekanismien lisäksi K-kauppiasliiton ohjausmekanismeilla ohjattiin kauppiasketjun toimintaa. Näitä mekanismeja olivat ketjujohtokunta ja sen toiminta sekä kauppiaiden osallistuminen ketjua ja sen kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Ketjujohtokunnan päätökset olivat sinällään merkittäviä, vaikka päätösten noudattamista ei pidettykään tärkeänä ketjusopimuksesta huolimatta. Merkittävä rooli oli myös epävirallisilla luottamuskauppiailla mielipidejohtajina ja vaikuttamiskanavina kauppiaiden kesken sekä K-kauppiasliiton välillä. Kauppiasyhteisö antoi turvaa ja tukea, jota virallinen organisaatio ei kyennyt tarjoamaan.

Citymarket-tavaratalojohtajien johtamisessa käytössä olivat hierarkkisesta suhteesta huolimatta pääosin verkostomekanismit. Hierarkkiset ohjausmekanismit kohdistuivat lähinnä tuloskontrolliin, ei juurikaan käyttäytymisen sääntelyyn. Keskeisiä välineitä olivat tavaratalojohtajien ohjaus ketjun yhteisten ja kauppakohtaisten suunnitelmien sekä budjettien avulla. ”Mikäli oma budjetti- ja tulos ovat kunnossa, täällä saa olla ketjujohdolta täysin rauhassa” (tavaratalojohtaja). Näiden lisäksi käytössä olivat vuosittaiset tavaratalojohtajien suunnittelu- ja neuvottelupäivät. Näillä mekanismeilla pyrittiin toisaalta siihen, että johtajat sisäistävät itselleen ketjun tavoitteet ja toisaalta siihen, että he myös itse sitoutuvat omien tavoitteidensa toteuttamiseen. Tavoitteena oli itseohjautuvuuden ja joustavuuden aikaansaaminen hierarkkisesta asetelmasta huolimatta. Ketjun ohjaamisessa keskeisiä mekanismeja olivat myös ketju- ja tavaratalokohtaiset myynti- ja tulostiedot sekä laatu-, asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset. Kukin tavaratalojohtaja sai käyttönsä muiden tiedot, joita vertaamalla selvisi oma asema ja tilanne ketjussa.

Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja yleisemmällä tasolla kuvataan yhteenvetona taulukon 4.8. avulla, jossa on kuvattu keskeiset ohjausjärjestelmät ja -mekanismit.

Taulukosta ilmenee Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmän hybridiluonne. Markkinajärjestelmän avulla ohjataan toimintaa hinta- ja kilpailumekanismien avulla. Hierarkiajärjestelmän ja sen ohjausmekanismien kuten suunnittelun, sääntöjen, tutkimusten ja muun valvonnan avulla pyrittiin kontrolloi-

maan ja koordinoimaan sekä tehostamaan sisäistä toimintaa. Verkostojärjestelmä yhdisti markkina- ja hierarkiajärjestelmät toisiinsa virallisten ja epävirallisten arvojen, normien ja verkostojen avulla. Ohjausjärjestelmässä toimintaa ohjasivat toisaalta hierarkian mukainen Keskon organisaatio ja ketjujohtokunta sekä kauppiaiden virallinen luottamuskauppiasorganisaatio ja toisaalta epäviralliset kauppiaskohtaiset verkosto sekä kauppiasnormit.

Taulukko 4.8. Citymarket-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto

Ohjausjärjestelmät *Ohjausmekanismit*	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	- ketjun yhteinen ja kauppiaiden oma ostotoiminta - tavarakauppa kauppiaiden kanssa	- Citymarket Oy:n sisäinen tavarakauppa - Plussa kanta-asiakasjärjestelmä - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu	- virallinen luottamuskauppias-organisaatio - epäviralliset kauppias- ja tavarataloverkostot
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppapaikkaneuvottelut kauppiaiden kanssa - vuosisopimusneuvottelut tavarantoimittajien, medioiden ja muiden palvelutoimittajien kanssa	- Keskon strateginen suunta ja päämäärät - Ruokakeskon pitkän tähtäyksen päämäärät ja tavoitteet sekä vuositason tavoitteet - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - kauppapaikkatoiminta - kauppias- ja tavaratalojohdon valinta - liiketyyppikonsepti ja sen kehittäminen - tavararyhmähallinta - markkinointisuunnittelu ja sen toteutus - tutkimukset - kauppiasvalmennus - tunnustukset - Keskon viralliset toimintaperiaatteet ja säännöt sekä epäviralliset säännöt - takaustoiminta - K-tilipalvelu.	- puhelinkeskustelut ja muut neuvonpidot
Arvot, normit ja luottamus	- luottamus markkinamekanismiin - sisäisen kilpailun ja nousun periaate - lojaalisuus yritykselle	- esimiehen, ketjuyksikön johtajan tai ketjujohtokunnan puheenjohtajan auktoriteetti ja arvovalta - tavarataloj ohtajien aluepalaverit	- kauppiaiden ja keskolaisten verkostot - kauppiaiden ja tavarataloj ohtajien sisäinen ”arvojärjestys” sekä mielipidejohtajat - kauppias- ja tavarataloj ohtajien normistot.

Rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen kannalta tarkasteltuna toiminnan pohjan loivat ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja tavarakaupalliset sopimukset. Toiminnallisen organisaation muodostivat Keskon ketjun keskusyksikkö eli ketjuyksikkö Citymarketkesko ja käyttötavarakaupasta vastannut Citymarket Oy. Merkittäviä toiminnallisia orgaaneja olivat

myös K-kauppiasliiton hallitus, päivittäistavarakauppayhdistyksen hallitus sekä Citymarketin kauppiaista koostunut ketjujohtokunta sekä sen eri toimikunnat, erityisesti markkinointitoimikunta. Rakenteelliselta kannalta merkittävä oli tavara- ja kauppapaikkaneuvottelut markkinamekanismien mukaisesti sekä kahden eri organisaation olemassaolo ketjun johtamisessa.

Johtamisen menettelytapojen ja prosessien osalta ketjun toiminnalle ja kehittämiselle tärkeitä ohjausmekanismeja olivat Ruokakeskon pitkän tähtäyksen päämäärät ja tavoitteet sekä vuositason tavoitteet ja budjetit sekä toiminnan suunnittelussa ketjun johtamismalli. Kauppapaikkatoiminta sekä kauppias- ja tavaratalojohdon valinta olivat keskeisiä toiminnallisia päätösalueita. Merkittäviä ketjun prosesseja olivat liiketyyppikonsepti ja sen kehittäminen, tavararyhmähallinta, markkinoinnin vuosi- ja kampanjasuunnittelu sekä mediavalinta ja budjetointi. Prosesseilla oli merkittävä rooli sisäisen tehokkuuden kasvattamisessa ja toimintojen yhdenmukaisuuden ja lainmukaisuuden koordinoinnissa ja kontrolloinnissa. Markkina- ja muut tutkimukset sekä tarkka taloudellinen seuranta loivat vankan pohjan ketjun johtamiselle. Kauppiasvalmennuksen, koulutuksen sekä virallisten tunnustusten avulla pyrittiin vahvistamaan hyväksi havaittuja käytäntöjä.

Arvojen, normien ja luottamuksen alueella keskeisimmät ohjausmekanismit olivat viralliset ja epäviralliset verkostot sekä arjen toimintaa voimakkaasti ohjanneet todelliset arvot ja normit. Näiden avulla lisättiin kauppakohtaista osaamista, jaettiin ”sisäpiirin tietoa” luotetuille kumppaneille, edistettiin toiminnan joustavuutta sekä kaupallista menestymistä. Merkittäviä virallisia luottamukseen tukeutuvia ohjausmekanismeja olivat sisäisen nousun periaate sekä ketjujen todellisten mielipidevaikuttajien ja päättäjien hallitsema arvovalta ja auktoriteetti. Mielenkiintoinen havainto oli, että todelliset arvot ja normit ohjasivat toimintaa käytännössä paremmin ja tehokkaammin kuin viralliset arvot, normit tai hierarkkiset suunnittelukäytännöt.

Ohjausjärjestelmän haasteena ja vaikeutena oli kuitenkin ketjun rakenteellinen ominaisuus, jossa itsenäinen kauppias vastaa oman toimintansa suunnittelusta ja toimenpiteistä. Itsenäistä kauppiasta ei hierarkkisesti voi määrätä osallistumaan aidosti ketjutoimintaan. Kauppiasta ei voi myöskään käskeä toteuttamaan kaupassaan päätettyjä toimenpiteitä ketjujohdon aikomalla tavalla. Vaikka kontrollijärjestelmä toimikin, ja sitä voidaan kontrolloida ketjujohdon puolesta, kontrollit eivät tehonneet, mikäli kauppiaalla ei ollut tahtoa noudattaa päätöksiä. Kahdesta rinnakkaisesta ohjausjärjestelmästä muodostui näin tavoitteiden, toimenpiteiden ja saavutusten koordinointi- ja kontrolliongelma, jossa yhteisten intressien puute tai niiden välinen ristiriita

aiheutti suuria ongelmia ketjun johtamiselle. Tämän problematiikan totesi eräs kauppias sattuvasti: ”Tavallaan se kuuluu, mutt siin on kyllä semmonen aika inhottava piirre, että ett tota ett jos ajattelee nyt silleen, että mää halusin tehdä niinku esimerkiks tässä niinku itselleni mahdollisimman hyvän tilin, niin mull ois kyllä edullisinta tiputtaa myyntiä niin mä tienaisin enemmän. Se on ihan selvä juttu – Niin tää on aika hankalaa minust Keskon kannalta ollu tää näin, ett todella kun tiputtaa myyntiä, niin tienaa enemmän.”

Prosessien hallinnassa ongelmiksi koettiin mm. prosessien tehokkuuden mittauksen puutteellisuus, tukeutuminen perinteiseen sisäiseen laskentaan toimintolaskennan sijasta, myymälämarkkinoinnin ja muun toiminnan heikko toteuttaminen, markkinointistrategian ja käytännön markkinointitoimenpiteiden huono yhteensopivuus, tiedonhallinnan pirstaleisuus sekä oston ja logistiikan seuranta. Nämä heikensivät ketjun sisäistä tehokkuutta ja heijastuivat myös ulkoisen tehokkuuden heikentyneisiin tuloksiin, jolloin hyväkään suunnittelu ei edennyt riittävästi kauppatasolle asti (Young, 2001).

Toinen merkittävä pulma oli markkinaohjausjärjestelmän osittainen toimimattomuus ohjaavana järjestelmänä kauppiaiden toiminnassa. ”Vaikka kaupan toiminnallinen taso on heikkoa ja asiakastyytyväisyyden taso kilpailijaa heikompi, taloudellinen tulos voi olla kunnossa ja ketjun keskiarvoonkin nähden huippuluokkaa, niin korjaaviin toimenpiteisiin ei silti ryhdytä. Syynä tähän ovat mainosrahat, jotka eivät sinällään kannusta toiminnan kehittämiseen” (ketjujohtaja). Vaikuttavat ohjausimpulssit eivät tule tällöin asiakkaiden, ketjujohdon tai kaupan tavaratalojohtajan, vaan tavarantoimittajien taholta. Näin optimoidaan markkinajärjestelmän mukaan oman kaupan tai tietyn ryhmän etua, ei kaikkien kauppojen etua, jolloin kauppa kokonaisuutena ja ketju todellisuudessa kärsivät. Tuloksena on suurempi toiminnallinen ja tuloksellinen suoritushajonta kuin tavaratalojohtajien keskuudessa.

Toisaalta hybridijärjestelmän avulla on mahdollista luoda kilpailuetua hyödyntämällä eri ohjausjärjestelmien ja niiden -mekanismien ominaisuuksia. Näin voidaan periaatteessa yhdistää hierarkian luoman sisäisen tehokkuuden edut kauppias- ja kauppakohtaiseen joustavuus- ja sopeutumisetujen kanssa. Kahden ohjausjärjestelmän yhdistäminen on kuitenkin vaativa tehtävä: kun kaksi tai useampia ohjausjärjestelmiä liitetään toisiinsa, niiden sovittaminen yhteen tapahtuu lopulta yksilötasolla ketjujohdossa ja kauppatasolla. Ketjujohdossa ketjun keskolainen johtaja ja kauppiaiden muodostaman ketjujohtokunnan puheenjohtaja ja kauppatasolla tavaratalojohtaja ja kauppias joutuvat luomaan keskinäisen yhteistoiminnan ja itsenäisen toiminnan puitteet yhdessä. ”Kuinka tulet toimeen kauppiaan, siis kauppiaspersoonan

kanssa, on ratkaisevaa tavaratalojohtajan roolissa täällä. Keskeistä on rakentaa luottamukselliset suhteet ja toista arvostava ilmapiiri. Jos tässä et onnistu, johtamisesta ei tule mitään" (tavaratalojohtaja).

Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden osalta Citymarketin ohjausjärjestelmä toimi kuten luvussa 4.4. on mainittu yhteisestä ohjausjärjestelmästä. Kauppiastoiminnassa pääpaino oli kauppias- ja kauppakohtaisessa toiminnassa, jossa sopeutuminen markkinoille korostui. Yhteinen koordinointi keskittyi yhteisen markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toiminnan kontrollointi keskittyi tuloskontrolliin, jonka lisäksi olivat käytössä myös markkina- ja henkilöstötutkimukset. Hajautetun ja keskitetyn toiminnan välillä ilmeni selvä jännite, joka ilmeni parhaiten markkinamekanismin mukaisissa epävirallisissa normeissa.

Tavaratalojohtajien osalta sisäistä tehokkuutta pyrittiin parantamaan yhdenmukaisten toimintatapojen avulla. Samoin päätöksenteko oli merkittävissä asioissa (esim. valikoimat, hinnoittelu, ostotoiminta) keskitettyä. Keskitetyn johdon ja kauppakohtaisen johdon välillä ilmeni jännitettä pääosin vain taloudellisen ja toiminnallisen suunnittelun ja tavoiteasetannan osalta.

4.6. CARROLS-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Carrols-ketjun ohjausjärjestelmä noudattaa osin aiemmin tässä luvussa kuvattua Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja. Carrols-ketjun ohjausjärjestelmässä on kuitenkin merkittäviä erityispiirteitä. Ketjun ohjausjärjestelmä ei ole kehittynyt vuosien kuluessa K-ryhmän osana, vaan Carrols Oy ja -ketju tulivat Keskon hallintaan Tuko-kaupan yhteydessä vuonna 1996. Tämän vuoksi ketjussa on ollut käytössä mekanismeja, jotka eroavat K-ryhmän yhteisestä ohjausjärjestelmästä. Toisaalta ketjussa on noudatettu K-ryhmän yhteisiäkin menettelytapoja tai aiemmin Citymarket-ketjun kuvauksessa esiin tulleita mekanismeja. Turhan toiston välttämiseksi tässä ei kerrata näitä aiemmin tunnistettuja tai kuvattuja tekijöitä, vaan keskitytään kuvaamaan Carrols-ketjun erityispiirteitä ja käytäntöjä.

Tässä luvussa käsitellään sekä Carrols-ketjun eli Carrols-yrittäjien ja Carrols Oy:n omistamien ravintoloiden ketjuohjausjärjestelmää sekä yksittäisen Carrols -ravintolan ravintolakohtaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja[108]. Luvussa tarkastellaan ensin ketjun ohjausjärjestelmää ja ohjausmekanismeja kokonaisuutena. Tämän jälkeen kuvataan ja analysoidaan ohjausjärjestelmiä ja mekanismeja erikseen yrittäjän ja ravintolapäällikön näkökulmista. Luvun lopussa on tehdään yhteenveto keskeisimmistä havainnoista.

4.6.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA -MEKANISMIT

Carrols-ketjun ohjausjärjestelmä muodostuu kahdesta eri järjestelmästä ja niiden ohjausmekanismeista. Toisena järjestelmänä on lähtökohdiltaan franchising-sopimuksiin ja itsenäisiin yrittäjiin pohjautuva markkinajärjestelmä. Carrols Oy:n omistamissa ravintoloissa on käytössä puolestaan hierarkiajärjestelmä. Ketjussa on myös tunnusomaista, että yrittäjillä voi olla vastuullaan muutamia ravintoloita Carrolsin ravintolapäälliköiden vastatessa yleensä yhdestä ravintolasta. Ketjutason johtamiseen ravintoloiden omistuksella ei ole vaikutusta, vaan pienet erot tulevat esiin ravintolatasolla.

Carrols Oy:n tulonmuodostus perustuu yrittäjiltä perittäviin franchising- ja kauppapaikkamaksuihin sekä omista ravintoloista saatavaan tulokseen. Yrittäjiltä peritään myös markkinointimaksua, jonka avulla toteutetaan yhteistä ketjumarkkinointia. Kaikki edellä kuvatut maksut ovat muodoltaan prosenttia liikevaihdosta – mallin mukaisia. Yksittäisen ravintolan tulokseen yrittäjä ja ravintolapäällikkö pystyvät vaikuttamaan myynnin määrällä ja kustannusten hallinnalla. Keskeiset hallittavat kustannukset ovat raaka-aine- ja henkilöstökustannukset, joiden optimointi on heidän vastuullaan. Yrittäjien ja ravintolapäälliköiden toimintavapaus on em. kustannusten hallinnassa suuri, mutta kustannusten minimointia ketjun laatu-, siisteys- ja palvelulupausten eli brandilupausten kustannuksella ei sallita. Tätä valvotaan jatkuvasti tuote-, palvelu- ja siisteysseurannan ja -tutkimusten avulla.

Ketjutoiminnan ja koko ohjausjärjestelmän tavoitteena on ketjujohdon ja ravintolapäälliköiden sekä yrittäjien yhteisten intressien eli myynnin ja asiakasmäärien kasvattaminen sekä laadullisten ja taloudellisen tavoitteiden saavuttaminen. Keskinäisessä tavarakaupassa ei sovelleta tukku- ja vähittäiskaupan välistä kaupankäyntiä eli kaksiportaista tuloksen muodostamista. Toisin sanoen hintamekanismia ei tässä suhteessa käytetä, vaan ketjun saavuttama tavaroiden ostohinta on sellaisenaan kaikkien ravintoloiden ostohinta. Näin mahdollisimman halvat ostohinnat ovat koko ketjun tavoittelema yhteinen intressi samoin kuin mahdollisimman suuret asiakasmäärät, asiakastyytyväisyys ja myynti.

Carrols -ketjun ohjausjärjestelmää johdon eri tasoilla kuvataan tiivistetysti taulukossa 4.9. Siitä käy ilmi, että Carrols-ketjun johtaminen perustuu pääosin hierarkkisiin ohjausmekanismeihin. Tähän liittyviä keskeisiä ohjausmekanismeja ovat franchising-sopimukset, ketjutoimintakäsikirjat sekä toimintaprosessit. Toimintaa ohjataan ja valvotaan selkeiden tavoitteiden ja tarkan taloudellisen, laatu-, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden seurannan, aluepäällikköorganisaation sekä kokous- ja neuvottelupäivien avulla. Yrittäjien ja

ravintolapäälliköiden omat epäviralliset verkostot ja verkostomekanismit luovat perustan keskinäiselle tietojen vaihdolle, oppimiselle sekä toiminnan nopealle sopeuttamiselle ja joustavuudelle.

Taulukko 4.9. Carrols-ketjun ohjausjärjestelmät

Ohjausjärjestelmät / *Johdon tasot*	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Keskon konsernijohto		- Keskon yhteinen liiketoiminnan suunnittelu- ja budjetointijärjestelmä sekä –käytännöt - johdon koulutus ja neuvottelupäivät - Plussa kanta-asiakasjärjestelmä	- K-ryhmän ja Keskon perusarvot - Keskon eettiset periaatteet
Keskon tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto		- Ruokakeskon liiketoiminnan suunnittelu- ja budjetointikäytännöt - investoinnit	- luottamus toimitusjohtajaan
Ketjujohto	- kauppapaikkaneuvottelut yrittäjien kanssa	- liiketoiminnan suunnittelu-, budjetointi- ja raportointikäytännöt - operatiiviset prosessit - ketjumarkkinointi - ravintolapäälliköiden ja yrittäjien valinta, kehittäminen ja koulutus - konseptien määrittely ja kehittäminen	- Carrols Oy:n yrityskulttuuri - Carrols Oy:n johdon luottamus ja arvostus yrittäjiin sekä ravintolapäälliköihin - aluepäälliköiden verkostot
Kaupan johto	- kilpailu markkinoilla - Carrols-yrittäjien kilpailu parhaista ja/tai uusista kauppapaikoista - Carrolsin henkilöstön sisäinen kilpailu etenemisestä	- ravintolapäällikön ura ja menestyminen - ravintolan markkinointi - ravintolan asiakaspalvelun johto - ravintolan henkilöstön johtaminen	- yrittäjien keskinäinen verkosto - ravintolapäälliköiden keskinäinen verkosto - yrittäjien ja ravintolapäälliköiden toimintanormit - luottamus aluepäällikköön

Carrols-ketjun toimintaa voidaan tarkastella edellistä taulukkoa tarkemmin myös ohjausmekanismeittain johdon eri tasoilla. Seuraavassa taulukossa on kuvattu Carrols-ketjun ohjausmekanismit johdon eri tasoilla eli ketjun rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, johtamisen menettelytavat ja prosessit sekä arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvat ohjausmekanismit.

Taulukoista 4.10 voidaan havaita, että konserni- ja tulosryhmäjohdon tasoilla Carrols-ketjussa noudatetaan Keskossa yleisesti määriteltyjä käytäntöjä. Organisatorisesti merkittävä rooli on luonnollisesti Carrols Oy:n hallituksella, joka käyttää omistajavaltaa ja -ohjausta Carrolsin toimintaan nähden.

Taulukko 4.10. Carrols-ketjun ohjausmekanismit

Ohjausmekanismit *Johtamisen tasot*	*Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut*	*Johtamisen menettelytavat ja prosessit*	*Arvot, normit ja luottamus*
Konsernijohto	- Plussa kanta-asiakasjärjestelmä	- Keskon strateginen suunta ja päämäärät - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - johdon infot, koulutus ja valmennus	- K-ryhmän perusarvot - Keskon toimintaperiaatteet. - Carrols-ketjun omat toimintaperiaatteet
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- Carrols Oy hallituksen kokoonpano	- investointi- ja muut päätösrajat - palkitsemisperiaatteet ja -järjestelmät	- luottamus toimitusjohtajaan - toimitusjohtajan toimintavapaus
Ketjujohto	- Carrols Oy:n organisaatio - Franchising-sopimukset yrittäjien kanssa, työsopimukset - ketjujohtokunta - aluepäällikköorganisaatio - yrittäjävalinta ja ravintolaratkaisut - yrittäjävalinta ohjausorganisaatioihin - yrittäjäuralla etenemisen periaatteet - franchising-, markkinointi- ja kauppapaikkamaksut - uusien ravintoloiden avaustiimit - aluepalaverit -operaatiopäivät	- konseptijohtaminen - yhteiset prosessit - ketjun ja ravintoloiden yhteiset intressit - koulutus ja kokemustenvaihto - työn-, kustannusten ja tulonjako ketjun ja ravintoloiden kesken - taloudelliset ja henkiset kannustimet ja sanktiot - kehitys- tai yrittäjäkeskustelut - laatu yms. työryhmät.	- ketjukohtaiset toimintasäännöt - yhteiset intressit ja niiden toteuttaminen - yrittäjien kohtelu yksilöinä
Kaupan johto	- ravintolan toimintaorganisaatio ja henkilöstön johtaminen - vuosittaiset yrittäjä- ja kehityskeskustelut - ketjukäsikirjat ja toimintamanuaalit.	- asiakastyytyväisyyden ja myynnin kehittäminen - Budjetointi ja taloudellinen seuranta - yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimukset - arvioinnit omasta ja toisten vuoroista tai ravintoloista - päivittäiset palautteet henkilökunnalta - sanktiot ja kannustimet	- kuten yllä, lisäksi - yrittäjien ja ravintolapäälliköiden sisäiset normit sekä verkostot - itsekontrolli- ja itseohjautuvuus - oma toimintavapaus, tunne toimintavapaudesta.

Ketjutasolla toiminnan koordinoinnissa ja kontrolloinnissa keskeisessä roolissa ovat ketjun viiden vuoden päämäärät ja tarkemmat vuositason tavoitteet, prosessit ja mittarit sekä tulosten seuranta. Ravintolatason toimintaa ohjataan taloudellisen, asiakas- ja henkilöstökontrollien lisäksi seikkaperäisten käsikirjojen avulla. Ravintoloiden ravintolapäälliköiden, vuoropäälliköiden, työntekijöiden ja kouluttajien toimenkuvat ja tehtävät on määritelty käsikirjoissa. Käsikirjat ovat merkittäviä oppimis- ja koulutusvälineitä, mutta tätäkin merkittävämpää on henkilöiden työskentely eri tehtävissä, tiimityöskentely ja sisäisen nousun periaatteen noudattaminen. Näin voidaan hyödyntää henkilöiden välistä sosialisaatiota ja keskinäistä yhteenkuuluvaisuut-

ta ja myönteistä riippuvuutta. Toimenkuvat täsmennetään kehityskeskusteluissa, jotka käydään kaikkien toimihenkilöiden kanssa vuosittain.

Franchising-yrittäjiä ja Carrols Oy:n ravintolapäälliköitä johdetaan periaatteessa samalla tavalla. Heillä on kerran vuodessa yhteiset neuvottelupäivät, ja ravintoloiden ja ketjujohdon välillä aluepäälliköt toimivat koordinaattoreina. Ravintolatasolla yrittäjien ohjaaminen eroaa jossakin määrin ravintolapäälliköiden ohjaamisesta. Eräs ravintolapäällikkö kiteytti eron sattuvasti: ”Yrittäjiä ohjataan ja neuvotaan, mutta ravintolapäälliköitä seurataan tarkemmin eli meitä johdetaan. Yrittäjä mitoittaa oman työnsä, heillä on enemmän toimintavapautta ja energiaa reagoida.”

Taloudelliset kontrollivälineet ovat periaatteeltaan yhdenmukaiset, mutta muodoltaan erilaiset yrittäjillä ja ravintolapäälliköillä. Yrittäjä laatii tilinpäätöksen ja välitilinpäätöksiä, eli taloudellista toimintaa seurataan yrittäjätuloksen avulla. Ravintolapäälliköllä on vuositason tuloskortti, josta ilmenevät käytössä olevat tavoitteet, tunnusluvut ja saavutukset ja tavoitteet.

Hinta- ja laatukontrollivälineet ovat yhteiset ja kattavat. Käytössä olevia mekanismeja ovat toiminnan ulkoinen arviointi (esimerkiksi toisen ravintolapäällikön tai aluepäällikön toimesta), markkinatutkimukset (mm. haamuostajatutkimus ja asiakastyytyväisyystutkimukset) ja tunnusluvut, epämuodollinen itsearviointi, vuoropäällikön arviointi kaverin vuorosta sekä henkilökunnan jatkuva palaute. Yksittäistä ravintolaa yritetään toisin sanoen arvioida kaiken aikaa asiakkaan, henkilökunnan ja omistajan silmin oppimisen ja parantamisen kannalta.

Markkinajärjestelmällä ja sen ohjausmekanismeilla ei ole Carrols-ketjussa yhtä suurta tai merkittävää roolia kuin Citymarket- ja Andiamo-ketjuissa. Markkinajärjestelmän mukaan kauppapaikkatoimintaa johdetaan yhtiön ja yrittäjien välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinahinnat ohjaavat liikepaikkojen vuokrausta ja kauppapaikkakorvauksen määrittelyä yrittäjille. Carrols Oy:n ja yrittäjän neuvottelutilanteen lisäksi merkitystä vuokran määrittelyssä on myös liikepaikan arvolla ketjulle eli liikepaikan myynti- ja tuotto-odotuksilla. Carrols hankkii kauppapaikat markkinoilta markkinahintaan, ja tavoitteena on kohtuullinen tuotto näistä kauppapaikoista. Yrittäjän joutuessa vaikeuksiin kauppapaikkakorvausta voidaan tilapäisesti alentaa kuitenkin niin, että muistakin sopeutumistoiminnoista, kuten esimerkiksi yrittäjätulosta, henkilöstökustannuksista ja muista kuluista on sovittu.

Markkinaohjausjärjestelmän mukaan koko ketjun hankinnat kilpailutetaan tavarantoimittajilla kuitenkin niin, että Keskon kautta tilataan kaikki ne tuotteet, jotka sieltä on saatavilla. ”Hankinta on tärkeätä, ei tarvitse puuttua

näin hankintakanaviin ja semmosiin. Annetaan kuitenkin ketjulle vihjeitä laadusta ja hinnoista, jotta hintaa saadaan alaspäin. Hankinta olisi turhaa työtä tämän yrittämisen kannalta. Kahdesta paikasta ei voi ottaa hintaa, raaka-aineesta ja maksuista, koska maksut ovat kovat 5 % royalti ja 4,8 % liikapaikkamaksu, kaikki tämä kannustaa liikevaihdon kasvattamiseen eli oman potin kasvattamiseen."

Ohjausjärjestelmän kannalta yrittäjien keskinäinen sisäinen kilpailu menestyksestä ja sen avulla uusista kauppapaikoista sekä henkilökunnan keskinäinen kilvoittelu uusista työtehtävistä ovat tärkeitä ohjausmekanismeja. Sisäisen kilpailun merkityksestä eräs yrittäjä totesi: "Keskinäinen kilpailu on kyllä enemmän kilvoittelua kuin raakaa kilpailua ja tarpeen tullen olemme toistemme tukena. Totta kai kaikki haluavat siinä samalla kasvattaa omaa liiketoimintaansa hyvillä liikepaikoilla."

Hierarkiajärjestelmä ja sen ohjausmekanismit ilmenivät monin tavoin Carrolsin ohjausjärjestelmässä. Carrols Oy on Ruokakesko Oy:n täysin omistama tytäryhtiö. Yhtiöllä on osakeyhtiölain mukaisesti hallitus ja toimitusjohtaja, joka vastaa yhtiö operatiivisesta toiminnasta. Organisaatiossa Carrols-toimintojen johtamisen alueella on omina vastuualueinaan ostotoiminta ja kaksi operatiivista päällikköä. Näiden päälliköiden alaisuudessa toimii yhteensä viisi aluepäällikköä, joilla puolestaan on vastuullaan eri ravintoloiden toiminnan ohjaaminen ja kontrollointi.

Operatiivisen organisaation toimintaa ohjaa aluepäällikköorganisaatio, joka kokoontuu kaksi kertaa kuukaudessa osastopalaveriin, jossa käsitellään vuosisuunnitelmien ja tulosten kehittymistä ja tarvittavia muutostoimenpiteitä. Kokoukseen osallistuvat markkinointi- ja tuotepäällikkö sekä tarvittaessa johtoryhmän jäsenet omilta vastuualueiltaan.

Aluepäällikkö vastaa alueensa yksiköiden myynnistä ja tuloksesta valvomalla ja ohjaamalla operatiivista toimintaa sekä ketjutoimenpiteiden toteuttamista tärkeimpinä tehtävinään vastuu alueen myynti- ja tulostavoitteista, alueen kulurakenteen seuranta ja hallinta, laatu-, palvelu- ja siisteystason valvonta, ohjaus ja kehittäminen, raportointi alueen yksiköiden toiminnasta, alueen työtyytyväisyys ja henkilöstöasiat sekä alueen vuosisuunnittelu- ja budjetointiprosessin valvonta ja ohjaus. Ravintolapäälliköt tai yrittäjät vastaavat ravintoloidensa osalta edellä mainituista tehtävistä (Kesko, 1999).

Aluepäällikön roolista ja merkityksestä totesivat ketjujohtaja ja aluepäällikkö seuraavasti: "Aluepäällikkö johtaa ravintolapäällikköportfoliota, miten henkilöitä pyöräytetään, siirretään jne. Osa yrittäjistä ja ravintolapäälliköistä tarvitsee enemmän, osa vähemmän tukea. Merkittävä asia on myös paineiden

purkaminen, mutta toisaalta ohjia on välillä laitettava tiukemmallekin. Riippuu tyypistä. Henkistä taputtelua. Oman alueen myynti ja tulos pidetään kasassa ja operatiivinen toiminta, laatu, palvelu siisteys, henkilökunta. Tiedän tilanteen kentällä. Tätä hoetaan: tulos, myynti, laatu, palvelu, siisteys. Aluepäällikkö pyörittää vuoropäällikkömyllyä, jakaa puutetta, auttaa, neuvoo. Lisäksi loppuvuonna tulevat vuosisuunnitelmat, budjetit, jne. Projektihomma. Kuorman kantajat saavat lisää kuormaa. Tämä on tavallaan väärin, että aikaansaavat henkilöt eivät saa koskaan nauttia työnsä hedelmistä ja hengähtää."

Aluepäällikön tehtävänä on myös viestin vieminen toimijoiden välillä: "Aluepäälliköiden tehtävänä on siirtää operatiivista tuskaa alhaalta ylöspäin. Seuranta on päivittäistä, mutta tulokset tulevat ajallaan, myös estimaatit. Esimiespelko on suljettu pois, asioita hoidetaan epämuodollisesti. Päätöksiä ja toimenpiteitä tulee seurata. Aluepäälliköt ovat yrittäjän resurssi, ei vain valvojia."

Aluepäällikön verkostonrakentajan roolista todettiin myös, että "liikesalaisuudet ja ammattisalaisuudet, on tunnettava tämä ero. Luottamuksen erilainen rooli, yrittäjän oman asian pitäminen luottamuksellisena. Aluepäälliköllä on ravintolapäälliköiden toimintaan interventio-oikeus, yrittäjien kohdalla suostuttelu- ja neuvontaoikeus. Välillä on lastentarhaa, välillä ollaan tosi fiksuja. Yrittäjäksi ryhtyminen merkitsee ryhtiliikettä. Aluepäällikkö ei tee ravintolapäällikön tai yrittäjän hommia, on pidettävä raja. Lomatuuraukset avaavat silmiä. Tietyt henkilöt toimivat tietolähteinä eli lypsylehminä. On pidettävä tuntuma toiminnasta, hyppysissä."

Osana virallista ketjuorganisaatiota toimii yrittäjistä koostuva ketjujohtokunta, jonka toiminnan raamit määrittelee Carrols Oy. "Ketjujohtokuntaan yrittäjät ovat itse valinneet edustajansa. Johtokunnan avulla haetaan yhteistä linjaa, jotta jokaiseen ei tarvitse pitää erikseen yhteyttä näissä asioissa, kootaan ajatukset yhteen, ei sata eri ajatusta eri aikaan vaan esimerkiksi kolme kootusti. Ketjujohtokunta on sisäisen tehokkuuden kasvattamisen, yhteisen tahdon muodostamisen ja kommunikoinnin väline yrittäjien ja ketjuyksikön välillä. Se ei ole mikään päätäntäväline. Johtokunta tuo lyhyesti sanottuna yrittäjien näkemyksiä, suosituksia ja asiantuntemusta ketjuyksikön käyttöön."

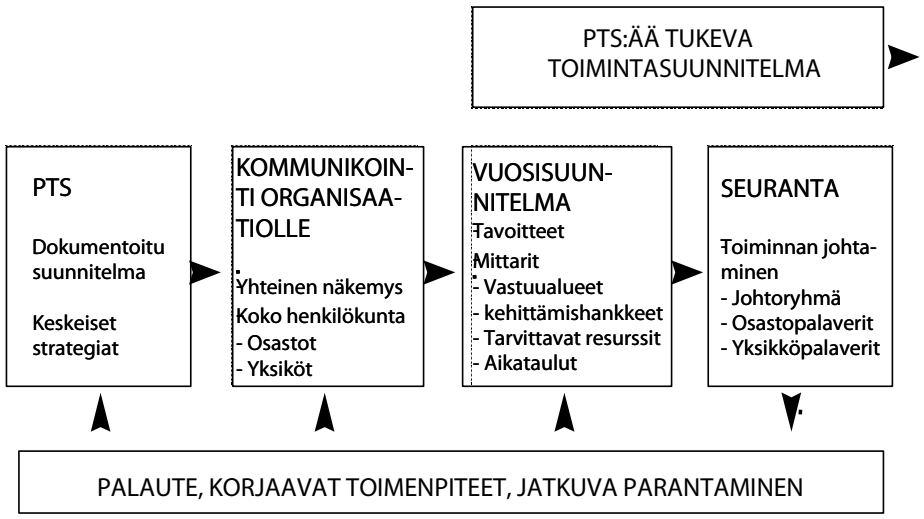
Carrolsin toiminnassa käytetään hyväksi merkittävässä määrin prosessiohjausta. Tämä edellyttää, että keskeiset toiminnot ovat tarkasti kuvattuja ja toiminta on yhdenmukaista tehtyjen kuvausten kanssa. Carrols Oy:n keskeiset toimintaprosessit ovat suunnittelu- ja valvontaprosessi, palveluprosessi ja konseptin kehitysprosessi. Carrols Oy:n liiketoiminnan tukiprosesseja ovat tiedonhallintaprosessi, toimittaja- ja yhteistyöprosessi, uusperustantaprosessi

ja henkilöstöprosessi. Liiketoiminnan tukiprosessit suunnitellaan vastaaman sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vaatimuksia. Tukiprosessit mahdollistavat liiketoiminnan varsinaisten prosessien tehokkaan suorituskyvyn (Kesko, 1999). Luonnollista on, että hyvistä kuvauksista ja pyrkimyksistä huolimatta toiminta ei aina vastannut kuvauksia, vaan yrittäjät tai ravintolapäällikköt sovelsivat niitä. Liiallista soveltamista pyrkivät aluepäälliöt puolestaan rajoittamaan.

Ohjauksessa ja osaamisen siirtämisessä merkittävä rooli on myös avaustiimeillä. Tämä tarkoittaa uusien paikkojen avauspalvelua ja konseptin mukaista koulutusta koko porukalle. ”Avaustiimi avaa, laittaa paikan kuntoon ja käynnistää toiminnan, aikatarve yksi kaksi viikkoa. Toiminnan käynnistyksessä ja ohjaamisessa oikeille urille auttaa myös se, että uudet yrittäjät tai ravintolapäälliköt tulevat pääasiallisesti firman sisältä” (toimitusjohtaja).

Carrolsin johtamismenettelyjä voidaan kuvata kuvion 4.11 avulla.

Kuvio 4.11. Carrols-ketjun toiminnan suunnittelumalli



Lähde: Kesko (1999).

Carrolsin johtoryhmä laatii vuosittain pitkän tähtäyksen suunnitelman, jossa määritellään Carrols Oy:n liiketoiminnan keskeiset strategiat, päämäärät, kehittämiskohteet sekä näiden vaatimat resurssit seuraavalle viiden vuoden jaksolle. Pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma tulevalle tilikaudelle, jossa määritellään tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut, mittarit ja vastuualueet. Yhteisten tavoitteiden ja tulosten seurantaa varten tehdään Carrols Oy:n tuloskortti sekä tuloskortti jokaiselle yksittäiselle ravintolalle. Tuloskortti toimii myös palkkiopalkkausjär-

jestelmän perustana. Tuloskortissa on määritelty päämäärittäin (mm. hyvät tulokset ja tyytyväisemmät asiakkaat) tavoitteet liikevaihdon kehittymiselle, yksiköiden lukumäärän kasvamiselle sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydelle omat tavoitteensa (Kesko, 1999).

Carrols-ketjun taloudelliset ja ei-taloudelliset sekä tuloksia ja käyttäytymistä kontrolloivat menettelytavat ovat suhteellisen kattavat ja tiukat. Myös havaittuihin poikkeamiin reagoidaan nopeasti, nopeimmillaan tuntitason seurannan perusteella. ”Toiminnan kontrolloinnin ja ohjaamisen apuna on operatiivinen seurantajärjestelmä (OPSE). Järjestelmän tiedot päivittyvät automaattisesti kerran päivässä. Järjestelmää hyödyntävät johtoryhmän jäsenet, alue- ja ravintolapäälliköt sekä yrittäjät. Tärkeimmät seurattavat operatiiviset mittarit ovat myynti, -kehitys, -budjettipoikkeama, myyntikate, palkkakate, asiakasmäärät ja tuntimyyntiteho. Tiedot valitsee ja kokoaa käyttäjä itse tarpeiden mukaan OPSE:n valikosta” (Kesko, 1999).

Verkostojärjestelmässä keskeisen epävirallisen mutta merkittävän kontrolli- ja koordinaatiomekanismin muodostaa yrittäjien ja ravintolapäälliköiden epämuodollinen sosiaalinen verkosto. Tämän verkoston roolista ja merkityksestä totesi eräs yrittäjä seuraavasti: ”Omassa verkostossa kaverien ja ystävien kanssa vaihdetaan tietoja, oppeja ja näkemyksiä, jopa useita kertoja päivässä. Kaverin voi valita, työkaveria ei. Keskustelua on toki myös konttorin ja aluepäällikön kanssa, sillä olemme kaikki samassa veneessä.”

Yrittäjillä, ravintolapäälliköillä ja aluepäälliköillä on kiinteät suhteet ja sidokset keskenään. Verkostoissa vaihdetaan tietoja, jaetaan oppeja ja vinkkejä sekä pyritään lisäämään toiminnan joustavuutta. ”Porukka muodostuu niistä kavereista ketkä tuntee etuudestaan, niin joka päivä soitetaan ja verrataan, vähän benchmarkataan, miten sulla meni eilen ja mitä asioita sää otit huomioon, et sitä voidaan verrata enemmän työtoveruudeksi kuin kilpailijaksi. Aluepäällikön kanssa kerran päivässä soitetaan ja kerran viikossa se käy, yrittäjän ja ketjun välinen hyvä ja tärkeä linkki. Kaikki aloittaneet suurin piirtein samaan aikaan ja ovat samassa tilanteessa, samat ongelmat saattavat toistua tavalla tai toisella. Avointa tietojenvaihtoa, vastavuoroisuus ja luottamuksellisuus, voi verrata muita ja kysyä, miksi muut ovat näin, yritetään paras suoritus kopioida, heti luuri käteen ja vertailu peliin” (yrittäjä).

Yrittäjien yhteenkuuluvaisuus ja sosiaalinen riippuvuus toistaan on merkittävä sisäinen, epämuodollinen kontrolli. ”Toisia yrittäjiä ei koeta kilpailijoina vaan päinvastoin, tukena. Sosiaalisen verkoston tärkeys, jos jotain uutta kuuluu. Oman yrityksen sisäisiä asioita ei huudella ulospäin, mutta kavereiden kanssa puhutaan mistä vaan.” Toinen yrittäjä lisää tähän, että ”meillä on

neljän ihmisen soittorinki, joista kaksi kuuluu ketjujohtokuntaan. Tämä helpottaa tiedonkulkua. Tiedät jatkuvasti, mitä on menossa. Epämuodollinen jatkuva kanssakäynti, välillä puhutaan firmankin asiaa."

Carrolsin tapaan toimia liittyy oma ketjukulttuuri ja sisäiset normit. Toiminnan johtamiseen liittyy vahvasti henkilökunnan ikärakenne ja liiketoiminnan luonne. Eräs ravintolapäällikkö kuvasti tätä seuraavasti: "Carrolsilla on mutkaton toimintakulttuuri, ongelmat hoidetaan pois nopeasti mahdollisimman järkevästi. Oma vapaus on kasvanut. Saan päättää mistä vaan budjetin raameissa. Myös henkilökunta erittäin joustavaa, jos ei ole töitä, voi lähteä kotiin. Kun keski-ikä on tommonen 20 vuotta, niin se johtaminen vaatii vähän semmosta hienotunteisuutta aina, että ei voi semmonen, et johtaminen menee oman esimerkin voimalla suurin osa, sun pitää esimerkkinä olla mukana ja itse tekemässä ne asiat ja kouluttaa ja seistä eturintamassa, niin se menee. Jos nykyisessä työllisyystilanteessa kun rupee oleen liikaa auktoritäärinen johtaja täällä nuorten ihmisten parissa niin äkkiä siel tippuu rätti ja sanoo että siivoo itte."

Tällaisessa ympäristössä sisäiset normit ja niiden noudattaminen vaatii käskemisen ja muodollisten sääntöjen sijasta yhteistä tahtoa ja vapaaehtoista sitoutumista. Yksi yrittäjä puki tämän sanoiksi seuraavasti: "Ketjukuri ei synny pakolla, vaan kuri syntyy yhteisten intressien, johtamisen, avoimuuden ja ymmärryksen, missä ollaan avulla. Vapaaehtoisuus ja ketjusopimus vahvistavat tätä."

Ravintolatasolla henkilöstön johtaminen on haaste, jota on pyritty hallitsemaan verkostomekanismien avulla. Tätä ohjausongelmaa kuvasi eräs ravintolapäällikkö seuraavasti: "Ongelmia on, millä saat luotua sellaisen järjestelmän, että homma hoituu helposti ja vaivatta, että koko ajan on sopiva määrä henkilökuntaa. Opettajan ja koulukuraattorin välimaastossa toimimista nuorten kanssa, välillä hauskaakin, välillä nyppiikin." Toinen ravintolapäällikkö totesi, että "nuorten arvot ovat vähän vinksallaan: me tiskaamaan, eikös ole tiskikonetta, osa toki fiksuja. Noitten kanssa ei mikään päivä ole samanlainen, nuoret yllättää aina. Arvostus, muistaminen, huomaaminen olis tärkeetä."

Carrols-ketjun käytössä olevia ohjausmekanismeja yhdenmukaisuuden ja sopeutumisen samanaikaisessa saavuttamisessa ovat toiminnan mallinnus-, kontrolli-, sosialisaatio- ja molemminpuoliset oppimisprosessit samaan tapaan kuin Bradach (1997) on todennut. Mallinnusprosessissa keskeisessä roolissa olivat operatiiviset prosessit, jotka koulutetaan kaikille työntekijöille sekä teoreettisesti että käytännön harjoittelun kautta. Lisäksi keskeisenä me-

kanismina on tapa, jolla uudet franchising-yrittäjät rekrytoidaan omasta organisaatiosta. Näin ketjun toimintamallit siirtyvät sellaisenaan yrittäjille, eivätkä yrittäjä- tai ravintolakohtaiset toimintamallit pääse ”sotkemaan” prosesseissa kuvattuja toimintamalleja. Yrittäjien epäviralliset verkostot toimivat osaltaan sosialisaation ja oppimisen välineinä.

4.6.2. FRANCHISING-YRITTÄJÄT

Yrittäjät eroavat ravintolapäälliköistä toimintatapojen ja osin ajattelumallien suhteen. Merkittävää oli myös esiin tullut ero, kuinka ketjujohto suhtautuu yrittäjiin ja ravintolapäälliköin. Toisin sanoen: mitä asioita ohjataan tai pyritään ohjaamaan, mitä seurataan ja mihin reagoidaan?

Mitä eroa on ravintolapäälliköllä ja yrittäjällä tiukasti säännellyssä ja johdetussa ketjussa? Aiemmin Carrolsin ravintolapäällikkönä toiminut yrittäjä totesi, että ”on ihan selvää, että jokaisessa palkallisessa johdetussa yksikössä on epätehokkuuksia elikkä siis se että ihmisellä on luontainen halu tehdä olonsa mukavaksi. Tällöin lisätään henkilökunnan määrää ja reagointi on hitaampaa. Sen huomaa, jos on esimiehenä porukan joukossa, samalla huomaa, mikä on todellinen kustannus. Informaation nopeus: tulos heti eikä 15. päivä. Viive infossa, jos laskut kiertävät keskusyksikön kautta. Kun itse maksetaan laskut = nopeus = itse näkee laskun ja maksaa sen pussistaan.”

Ketjujohdossa todettiin ytimekkäästi, että ”yrittäjät eroavat ravintolapälliköistä kannattavuuden, tehokkuuden ja nopeuden tekijöissä. He myös kokeilevat kaiken aikaa rajoja, joskus lapsellisestikin. Yrittäjät pyrkivät kasvattamaan katetta, ketjun yksiköt myyntiä.”

Carrolsin piirissä on havaittu, kuinka ravintolapäällikön muuttuminen yrittäjäksi tuo mukanaan ”yhden yön ihmeen: myynti- ja tuloshakuisuudet kasvavat, kustannustietoisuus nousee silmän räpäyksessä. Yrittäjällä oma lompakko on niin lähellä” (ketjujohtaja). Yrittäjyyteen liittyy voimakas itseohjautuvuus ja -kontrolli sekä kannustinmekanismi, eli oma tulos riippuu yrittäjästä itsestään. Tähän liittyy myös yrittäjän negatiivinen motivaatio uran alkuvaiheessa: ”Negatiivinen motivaatio, se on sitä, että seuraavaan lainan lyhennykseen täytyy löytyä rahat. Kun meillä taas kun kuukausi loppuu niin sulla on kuukauden tulos saman tien hanskassa, että sä pystyt reagoimaan siihen seuraavaan kuukauteen nopeasti. Itse tiliöidään ja maksetaan laskut, K-tilipalvelu kokoaa sen. Sää itse hoidat laskut, lasku kädessä maksat itse sen laskun, sää näät itse mitä valuu pois. Markka on kyllä ihmeellinen konsultti.”

Aluepäällikkö totesi tästä muutoksesta ja yrittäjän toimintamallista näin: ”Kaveri muuttuu, kun se siirtyy ravintolapäälliköstä yrittäjäksi. Esimerkiksi henkilöstö nähdään voimavarana, ei uusiutuvana luonnonvarana, jos homma ei toimi, pistetään kiertoon. Positiivinen muutos, yrittäjillä kannattavuus ja tehokkuus parempi: tilauksien tarkkuus, henkilökunnan käyttö, rahan käyttö jne. Yrittäjillä raha on tarkempaa. Yrittäjäksi ryhtyminen on pitkän harkinnan tulos. Joudutaan puuttumaan liialliseen ”rahan tekemiseen” esimerkiksi henkilökunnan määrää vähentämällä. Laatu-tuloskiikku. Yrittäjien kanssa on kypsempää tämä touhu. Avoimuus tuloksen tekemisestä, rahasta, mikä jää taskuun, yrittäjät puristavat vielä paremman katteen. Yhteiset intressit, että yrittäjällä menee hyvin.”

Omasta roolistaan ja toimintatavoistaan yrittäjät olivat varsin yksituumaisia. Ketjun määritykset ja toimintatavat hyväksyttiin liiketoiminnan lähtökohdiksi sellaisenaan, vaikka rajoja välillä kokeillaankin. Franchising-sopimus luo liiketoiminnalliset lähtökohdat, mutta muutoin siihen ei vedota. Eräs yrittäjä totesi sattuvasti, että ”franchising antaa yrittämiselle turvalliset raamit, jonka sisällä voi itse menestyä. Porukka antaa turvallisuuden tunteen ja varmuuden siitä, missä ollaan menossa”. Yrittäjä totesi edelleen, että ”ketjulla 52 kampanjaa, joka luo raamin. Aluepäällikkö tai markkinointipäällikkö antaa luvan muihin juttuihin. Yrittäjä vastaa sopimuksen mukaan yksikkökohtaisista toimenpiteistä, niin käytännöllisesti katsoen se on yrittäjän henkilökunnan kouluttamisen kautta kun asiakas saadaan sisään, niin – ketjukampanjat on niitä vetonauloja, millä asiakkaat saadaan sisään, jolloin sisällä meidän pitää pyrkiä myymään muutakin, keskiostoksen kautta koitetaan saada lisää kannattavuutta, jopa 3–4 markkaa keskiostos heittelee.”

Toinen yrittäjä totesi puolestaan, että ”sanotaan niin, että on vääriä yrittäjiä, jos yrittäjät ei kokeilis tehdä asioita, mutta se että, että kyl ketju määrittää ne peliraamit. Konsepti on ketjun omistuksessa ja sellaiset jotka lähtee franchising-toimintaa pitää myöskin ymmärtää se, että tota et tavallaan kuin – ketju on se yrittäjä, kehittää sitä liiketoimintaa, franchising-yrittäjä, joka saa sen ketju- ja liikepaikan haltuunsa, niin tavallaan omilla toimillaan yrittää vaan tukee tätä – parhaat ideat kuitenkin lähtee yrittäjiltä ja ainakin meidän ketjussa tiedon välitys on avointa, jos tulee hyviä ideoita, niin sitä saa kokeilla, mutta ei tietenkään kaikkeen saa lupaa.”

Ravintolatason toiminnassa tärkeää on, että yrittäjällä on toiminnan joustavuuden ja sopeutumisen kannalta riittävä toimintavapaus. Tätä toimintavapautta on määritelty erilaisten ”työkalupakkien” avulla. Yrittäjän kertomaa: ”Ketjun kanssa on sovittu työkalupakki, joka otetaan käyttöön tilan-

teen, esimerkiksi räntäsateen sattuessa yhteistyössä tietenkin aluepäällikön kanssa ketjukampanjoiden rinnalla. Ei oo varaa ottaa huonoja päiviä sisään. Reagointi on nopeata, jos kauppa ei käy."

Yrittäjän vastuulla on arjen johtaminen ja toiminnan organisointi siten, että ravintolan toiminta sujuu hyvin. Yrittäjä luo lisäarvoa asiakkaille ja ketjulle eikä vain itselleen sillä, että ravintola on kaikin puolin kunnossa kaiken aikaa. Toisaalta arjen johtaminen on hyvin arkista: "Yllättävän paljon menee aikaa päivittäisten rutiinien ja ongelmien ratkaisuun eli lattiaportaan johtamiseen. Henkilöstö, tilaus-toimitus ja virheiden oikaisemiseen, varaston seurantaan ja rahaliikenteen hoitamiseen menee aikaa ja tuloksellisuuden seurantaan eli mikä on katerakenne, myynti ja henkilökustannukset."

Arkisen johtamisen rinnalla aikaa käytettiin myös suunnitteluun, laadulliseen seurantaan sekä henkilökunnan johtamiseen. Eräs yrittäjä totesi toimintamallistaan: "Keskon johtamismallin mukaan toimitaan, suunnittelu, seuranta ja henkilökunnan palkitseminen. Meillä on tää mystery-ohjelma, jonka tulokset on koko henkilökunnan luettavissa ja se on oikeastaan mun mielestä paras mittari henkilökunnalle kertoa, et näin te pärjäätte muihin ravintoloihin verrattuna ja esim. viime viikolla saatiin tuo palveluaikamittaus, jolloin me oltiin nopein palveluaikamittauksessa kaikista ravintoloista, niin se kerrottiin henkilökunnalle – se kertoo siitä kuinka me ollaan pärjätty ulkopuolisen näkökulmasta."

4.6.3. RAVINTOLAPÄÄLLIKÖT

Ravintolapäälliköiden johtamisessa korostuvat ketjun toimintamallit ja –prosessit sekä aluepäälliköiden valvonta ja eri tavoin koettu oma toimintavapaus. Ravintolapäällikön täytyy tietää raamit, aivan samoin kuin yrittäjienkin: "Ketjumanuaali antaa raamit, jos ylitän ne, aiheutan itselleni harmia. Tiedän mitä kannattaa tehdä, mitä ei. Aluepäällikön ohjeet, jotka koen oikeiksi, eivät minua häiritse." Toinen ravintolapäällikkö totesi samasta asiasta seuraavasti: "Toistaiseksi, tässä on saanut olla rauhassa, tässä ei ole kilpailijoita lähellä, mun ei ole tarvinnut tehdä mitään. Kyllä se on vähäistä yhtiön paikoissa, mitä saa tehdä. Lupa sopeutukseen haettava aina ketjujohdolta. En jaksa kerjätä konttorilta. Jos raamissa ei ole annettu toimintavapautta, ei sitä lähdetä kerjäämäänkään."

Ravintolapäälliköt arvostavat kuitenkin sitä, että heihin luotetaan ja annetaan toimintavapautta: "Ei oo sellaista tunnetta, että joku epäluottamuslauseen tavoin joku kävis kyttäämässä, kyllä tähän luotetaan, sitä paitsi me raportoidaan niille kaikesta – myynti, kasvut, vertailut, hävikit, inventaarierot,

myyntikate, palkkakustannukset, palkkakate päivässä, asiakasmäärät, keskiostokset ja sairauspoissaolot. Ei tässä ole kyttäystunnetta, saa kokea, että omaan työntekoon luotetaan. Poikkeamiin reagoidaan heti, voisiko tämä ollakaan toisin? Mielekkään tästä työstä tekee se, että pystyy aika vapaasti määrittelemään omaa toimenkuvaansa ja tavallaan niin kun tossa yksikön sisällä pystyy aika paljon omia näkemyksiään toteuttaa ja haluu nähdä millä tavalla toi operatiivinen toiminta sujuu eli sanotaan niin että yksikön sisällä on aika vapaat kädet toimia." Ketjujohto totesi samasta asiasta hieman toisin: "Omat paikat pitävät paremmin sovituista linjoista kiinni, tässä suhteessa yrittäjät hakevat uutta kaiken aikaa. Tarkoitus kyllä on, että omista paikoista haetaan oppeja koko porukalle eli ei kokeilla toisten riskillä ja rahoilla."

Liiketoiminnan luonne ja vaatimus nopeasta reagoinnista ohjasivat ravintolapäälliköiden toimintaa samanlaiseksi kuin yrittäjillä. Ohjausjärjestelmän peruserosta huolimatta toimintamalli oli pitkälle sama: "Haasteellista on, että joutuu reagoimaan älyttömän nopeasti. Pitää reagoida heti henkilökunnan kanssa eli kuka lähtee 'rannalle' eli kustannusten tarkka hallinta. Joustava henkilökunta eli joustavat ihmiset tässä hommassa ovat tärkeitä eli voivat tulla apuun kun tarvitaan ja pois kun ei tarvita". Ravintolapäällikkö totesi edelleen, että "paikkakohtaisesti tärkeätä sopeutumisessa myös paikallinen markkinointi; vaikeaa kasvattaa myyntiä poppakonstein, mutta ehdottavaa myyntiä lisää, eli pyritään siihen, että asiakas ei osta vain tarjoustuotteita eli myydään jälkiruokaa tms. mukaan."

Aluepäälliköt kontrolloivat ja koordinoivat toimintaa sekä toimivat myös ravintolapäälliköiden opastajina ja opettajina sekä viestinviejinä ketjujohdolle. Aluepäällikön roolista ja merkityksestä ohjausroolista totesi eräs ravintolapäällikkö seuraavaa: "Aluepäällikkö on meihin päivittäin yhteydessä. Yhteydenpito enemmän informatiivista, koska jokainen paikka on erilainen, ei niinkään erilaisia temppuja jne. Tässä kuitenkin oma aktiivisuus tärkeätä. Joskus kysellään konttorilta, mitä kannattaisi tehdä, kumpi kampanja olisi parempi jne."

Aluepäällikön kannalta kysymys on toiminnan kontrollista ja koordinoinnista ja käytössä olevista ohjausmekanismeista. Aluepäälliköt käyttivät monipuolisesti hybridimekanismeja eli osin markkinapohjaista (esim. ravintolapäälliköiden kilpailuttaminen), hierarkkisia (ohjeet, säännöt ja määräykset, budjetit ja muu suunnittelu) ja verkostomekanismeja (normit, luottamus, suhteet ja sidokset). Tätä "ohjausmekanismipakkia" kuvaa seuraava aluepäällikön kuvaus: "Ravintolapäälliköiden kanssa kommunikointi tiivistä ja avointa, yrittäjien kohdalla luottamus, henkilö- ja yrityskohtaiset asiat on pi-

dettävä liikesalaisuuksina; keskeistä heidän ohjaamisessaan on itseohjautuvuus ja johdettu aktiivisuus. Ravintolapäälliköiden kanssa käydään läpi operatiivista päivittäistä toimintaa, luvut, onko kate kunnossa, ovatko henkilöstöasiat kunnossa, mainonnan asettelut, kampanjat. Kerran kuussa käydään koko tilanne läpi, mennyt aika, tulos ja tulosestimaatit, lisänä muut viralliset palaverit. Tärkeitä ovat myös jatkuvat epämuodolliset keskustelut, jotka ovat luonteeltaan enemmän arki- ja jokapäiväistä ajatustenvaihtoa. Viestinnässä henkilökohtaisten tapaamisten ja keskustelujen lisäksi sähköposti, puhelin ja faksi."

Ravintolapäälliköillä on yrittäjien tapaan tiivis yhteydenpito kollegoihin. Toisaalta käytössä ovat myös viralliset verkostot ja niiden toiminnot: "Aluekohtaisesti käydään läpi tuloksia ja saavutuksia. Jokaisella alueella sekä Oy:n että yrittäjien yksiköitä. Näiden kanssa on kerran kuussa aluepalaveri, jossa jokainen kertoo omia tuloksiaan. Porukka on sen verran pieni, että puoleen on päivittäin yhteydessä, vapaamuotoisia puhelinkeskusteluita, vaihdetaan kuulumisia, henkilöitä yms. jeesataan toista."

Ravintolapäälliköiden sisäinen epävirallisen normiston rooli osoittautui aiempien tapausten tapaan merkittäväksi ohjausmekanismiksi. Esimerkkinä tästä on tärkeä toisen auttamisen normi: Jos tavara yksittäisestä ravintolasta loppuu, nopeimmin sitä saa lisää toisesta ravintolasta riippumatta siitä, kuka sitä hoitaa: "Minä autan kaveria, sillä jonakin päivänä saatan itse tarvita apua". Vahvaksi osoittautui myös käsitys ketjun periaatteiden noudattamisesta ja menestyvän ravintolapäällikön roolista. Tietoisuus kontrollista tai sen mahdollisuudesta saa aikaan itsekontrollin: "Ei kannata kikkailla, sillä kikkailulla aiheuttaa itselleen vain vaikeuksia". Ravintolapäällikkö jatkaa: "Tiettyjen rajojen sisällä mulla on vois sanoo niin kun likimain rajaton mahdollisuus nähdä asioita ja organisoida toimintaa eli – niin kun henkilöstöä pitää olla paikalla – siihen ei puutu kukaan tain ei puutu tai siinä kohtaa toki jos palkkakustannukset alkavat menemään liian suuriks niin sillon, mutta niin kauan ku ne pysyvät annettujen tavoitteiden sisällä niin kukaan ei kato sen enempää miten mää täällä toimin ja organisoin tätä toimintaa eli se on niin kun tosi vapaata, mut sit jus niin kun markkinoinnilliset asiat, ne on aika hankalii, toisaalta sen ymmärtää, kun täs toimii useita ketjuravintoloita täs lähekkäin niin enhän mää voi pitää täs omia tarjouksia tai olla pitämättä tarjouksia – muutoin asiakas pettyy, se on otettava tässä huomioon."

Ravintolapäällikön toiminnan kannustimet poikkeavat osin yrittäjien kannustimista, sillä oman yrityksen tuomia taloudellisia kannustinvaikutuksia ravintolapäälliköllä ei ole. "Kannustimena on se, että tämä on kivaa, nuo-

rekasta hommaa, jossa on hyvä fiilinki ja se, että tasaisen väliajoin saa siirtoja". Ketjussa on käytössä ravintolapäälliköiden tulospalkkio, mutta sen ohjausmerkitykseen ei uskottu: "Tulospalkkiomallin olisi syytä kyllä parantaa, jotta se todella olisi motivoiva. Tulospalkkiomallia olisi vietävä myös vuoropäälliköille asti, jotta he toimisivat entistä enemmän talon etujen mukaisesti."

4.6.4. YHTEENVETO

Carrols-ketjussa on käytössä kaksi rinnakkaista ohjausjärjestelmää. Itsenäisten yrittäjien kanssa toimitaan franchising-sopimuksen mukaisesti franchising-mallilla ja omia ravintoloita ohjataan hierarkiajärjestelmän mukaisesti. Ohjausjärjestelmäerosta huolimatta ketjun johtamisperiaatteissa ja käytännöissä ei ohjausjärjestelmäero juuri vaikuta. Ravintolatasolla franchising-yrittäjille voidaan sallia tiettyjä vapauksia markkinatilanteen muutoksen tai muun merkittävän syyn vuoksi. Yrittäjillä on toisin sanoen suurempi toimintavapaus, mutta ketjun linjasta poikkeaviin toimiin, kuten esimerkiksi ravintolakohtaiseen lisämarkkinointiin tai hinnan käyttöön tarvitaan ketjuyksikön lupa.

Tärkeitä ketjua koossa pitäviä yhteisiä ohjausmekanismeja ovat ketjujohdon ja ravintoloiden päälliköiden sekä yrittäjien yhteisten intressien eli myynnin ja asiakasmäärien kasvattaminen sekä laadullisten tavoitteiden ja taloudellisen tuloksen maksimointi asiakastyytyväisyyden avulla. Taloudellisen tuloksen maksimointi ei ole itsetarkoitus ja tavoite ylitse muiden, johon muut tavoitteet sopeutetaan. Lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja tavoiteltu toiminnallinen laatutaso, joiden avulla katsotaan parhaiten saavutettavan myös taloudellinen tulos.

Carrolsin toiminnassa korostuvat toimintaprosessien ja niiden säntillisen noudattamisen suuri merkitys. Koska pikaruokatoiminnassa kysymys on suhteellisen suurista volyymeistä ja nopeasta toiminnasta, oikeiden prosessien ja niiden tinkimättömän noudattamisen merkitys korostuu sekä ajankäytön että kustannusten hallinnan kannalta. Toiminnan kannattavuus ei salli hukkatyötä tai muita turhia kustannuksia. Tämä ilmeni henkilökunnan ja sen työpanoksen, raaka-aineiden sekä toimintaprosessien suunnittelussa, prosessien noudattamisessa sekä pyrkimyksenä niiden jatkuvaan parantamiseen.

Ostotoiminnassa ei tapahdu Carrolsin sisäistä eli tukkukaupan ja vähittäiskaupan välistä hintamekanismin käyttöä, vaan ketjun ostohinta on sellaisenaan kaikkien ravintoloiden netto-ostohinta. Koordinaattoreina eri ravintoloiden ja ketjujohdon välillä toimivat aluepäälliköt, joiden ohjausvastuulla on sekä Carrols Oy:n että yrittäjien omistamia ravintoloita. Uusien ravintoloiden

avauksissa käytetään avaustiimejä, joiden avulla kokeneet työntekijät opastavat aloittelevia kumppaneitaan ja voivat näin siirtää käytännön tasolla parhaita käytäntöjä ravintoloiden välillä sekä nopeuttaa uusien ravintoloiden lanseerausta. Franchising-yrittäjillä ja hierarkiaan kuuluvilla ravintolapäälliköillä on kerran vuodessa yhteiset neuvottelupäivät ja yhteisiä suunnitteluryhmiä. Toimintamallissa on siten paljon samoja ohjausmekanismeja kuin aiemmin Bradachin (1997) analysoimissa ketjuissa.

Seuraavassa taulukossa 4.11 on yhteenveto Carrols-ketjun ohjausjärjestelmistä ja -mekanismeista. Taulukosta ilmenee, kuinka kaksi erilaista ohjausjärjestelmää voidaan yhdistää käytännön tasolla. Sekä franchising-yrittäjien että Carrols Oy:n ravintolapäälliköiden ohjaamisessa ovat käytössä pääsoin samat ohjausmekanismit periaatteellisesta lähtökohtaerosta huolimatta.

Taulukko 4.11. Carrols-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto

Ohjausjärjestelmät *Ohjausmekanismit*	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	- ostotoiminta markkinoilta	- Carrolsin juridinen ja organisatorinen rakenne - sisäinen tavarakauppa - Franchising- ja työsopimukset - Plussa kanta-asiakasjärjestelmä	- ketjujohtokunta
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppapaikkaneuvottelut ja yrittäjävalinta	- konseptisuunnittelu - toimintaprosessit - uusien ravintoloiden avaustiimit - liiketoiminnan suunnittelu- ja raportointikäytännöt - tietojärjestelmät - työnjako yrittäjien, ravintolapäälliköiden ja ketjuyksikön välillä - yrityskuva- ja muu ketjumarkkinointi - yrittäjävalmennus - yrittäjä- ja kehityskeskustelut	- aluepäälliköiden verkostot - ravintolapäälliköiden ja yrittäjien sisäinen kokemusten ja tietojen vaihto
Arvot, normit ja luottamus	- luottamus markkinatalouteen	- asiakassuhteiden hoito ja henkilöstön johtaminen - laadullinen ja taloudellinen kontrolli - yhteiset intressit ja menestymisen ehdot sekä yhteistoiminnan pelisäännöt	- ravintolapäälliköiden ja yrittäjien sisäiset normit - vapaaehtoisuus, liikeidean sisäistäminen ja sitoutuneisuus - Carrolsin yrityskulttuuri - asema omassa epävirallisessa organisaatiossa

Rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen perustana ovat ketjujohdossa Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli, jonka päämäärien

ja tavoitteiden sekä säännösten mukaan ketjua johdetaan. Carrolsin sisäisessä toiminnassa rakenteellisen lähtökohdan muodostavat franchising-sopimus Carrols Oy:n ja yrittäjien välillä sekä yhtiön sisäiset työsopimukset.

Keskeinen organisatorinen ratkaisu on aluepäällikköorganisaatio, jonka avulla varmistetaan tiedonkulku ketjujohdon ja ravintoloiden välillä, seurataan tarkasti laadullista ja taloudellista tulostasoa sekä opastetaan toiminnan parantamisessa. Mallin etuna on toimintojen järjestelmällisyys ja kyky reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin.Omien ravintoloiden avulla on mahdollista testata eri toimintamalleja ensin omissa yksiköissä ennen niiden lanseerausta koko ketjuun. Järjestelmällisen kokeilun avulla voidaan varmistua konseptien ja niiden määritysten toimivuudesta. Omien ravintoloiden avulla pyritään säilyttämään tarkka tuntuma käytännön työhön sekä edistämään sisäistä myönteistä kilpailua ketjun sisällä ravintolakohtaisen joustavuuden ja yhdenmukaisen toiminnan saavuttamisessa.

Carrols-ketjussa on käytössä sekä muodollisia että epämuodollisia johtamismenettelyjä. Muodollisia johtamismenettelyjä ovat Carrolsin johtamismallin suunnittelukäytännöt, tarkat toiminnalliset ja taloudelliset tulostavoitteet sekä niiden mukaiset mittarit ja seuranta. Merkittäviä muodollisia ohjausmekanismeja ovat myös budjetit, keskitetty päätöksenteko sekä käsikirjat, operatiiviset ohjeet, yrittäjävalmennus sekä yrittäjä- ja kehityskeskustelut.

Epämuodollisia ohjausmekanismeja ovat epäviralliset verkostot ja niiden toiminta sekä osin aluepäälliköiden henkilökohtainen ohjaus ja työssä opastaminen. Keskeisiä yrittäjien kannustimia ovat oman tuloksen tekeminen ja varallisuuden kasvattaminen, aluksi yhden ravintolan ja näyttöjen kasvaessa myös yritysryppään avulla, onnistuminen yrittäjänä ja ketjun tunnustukset. Carrols Oy:ssä keskeisiä kannustimia ovat eteneminen uralla, pääsy kehittämisryhmiin, tunnustukset ja palkka sekä tulospalkkio.

Toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään toimintaa tehokkaasti. Ne pakottavat noudattamaan sovittuja menettelytapoja, sillä muuta kuin prosessissa sovittua menettelytapaa ketju ei tue. Keskeisiä toimintaprosesseja ovat suunnittelu-, valvonta-, palvelu- ja konseptin kehitysprosessit. Näitä ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja ovat tiedonhallinta-, toimittaja- ja yhteistyöprosessi sekä uusperustanta- ja henkilöstöprosessit. Liiketoiminnan ydinprosessit suunnitellaan vastaamaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vaatimuksiin. Tukiprosessien avulla pyritään varmistamaan ydinprosessien tehokas suorituskyky.

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että Carrols-yrittäjillä ja yhtiön omilla ravintolapäälliköillä sekä muille yhtiön työntekijöillä on hyvin pitkälle muodostunut yhteinen sisäinen normisto. Citymarketin kauppiaista poiketen

Carrols-yrittäjillä ei ollut omaa, koko ketjusta poikkeavaa omaa epävirallista normistoa. Syynä tähän saattaa olla, että ketjussa on ollut yrittäjiä vasta n. kaksi vuotta, yrittäjien koulutus ja työhön perehdyttäminen tapahtuvat Carrolsin koordinoimana ja toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään voimakkaasti toimintaa. Yrittäjiksi tullaan yhtiön piiristä, jolloin toimintamallit ja normit opitaan ”sisäkautta”, ja ne omaksutaan luonnollista tietä. Käytössä ovat myös hyvin tarkat käsikirjat sekä muodollinen ja epämuodollinen tulosten ja käyttäytymisen kattava kontrollijärjestelmä. Carrolsin yrityskulttuuri ei suosi sooloilua ja yrityksen toimintafilosofiaa tärvelevää muuta kuin virallista normistoa ei haluttu syntyvänkään.

Carrols-yrittäjillä ja yhtiön ravintolapäälliköillä on omat sisäiset epäviralliset verkostonsa. Verkostojen jäsenillä on hyvin kiinteät keskinäiset sidokset, säännöllinen yhteydenpito ja avoin kommunikointi. Verkostoon kuuluneille kumppaneille soitetaan useita kertoja päivässä ja pyritään näin edistämään omaa ja ketjun menestystä.

Ketjussa ilmeni vahva luottamus yrittäjyyteen sekä Carrols-brandiin ja toimintakonseptiin. Haastatteluista käy ilmi yrittäjien ja ravintolapäälliköiden vahva luottamus ja arvostus ketjujohtoon ja ketjuyksikköön laajemminkin ja vastaavasti ketjujohdon aito arvostus ja luottamus yrittäjiin ja ravintolapäälliköihin.

Carrolsin ohjausjärjestelmässä pyritään tietoiseen tasapainoon sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin ja toimijoiden autonomisuuden välillä. Ravintolakonsepti ja toimintaprosessit luovat mahdollisuuden parantaa koko ajan sisäistä tehokkuutta, koska toiminnan vaatimat ohjausmekanismit ovat ketjujohdon hallinnassa. Toisaalta mahdollisuus oman tuloksen tekemiseen kannustaa yrittäjiä ravintolakohtaiseen sopeutukseen ja mahdollisimman hyvän menestyksen tavoitteluun. Carrolsin ravintolapäälliköitä kannustetaan tehokkaaseen toimintaan tulospalkkioiden, tunnustusten, uralla etenemisen ja yrittäjäksi ryhtymismahdollisuuden avulla.

4.7. ANDIAMO-KETJUN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmä noudattaa peruspiirteiltään jo aiemmin kuvattua ja analysoitua Citymarket-kauppiasketjun ohjausjärjestelmää. Tämän vuoksi tässä yhteydessä ei kuvata tai analysoida uudestaan aiemmin todettua. Andiamo-ketjun osalta keskitytään niihin piirteisiin ja tekijöihin, jotka poikkeavat aiemmasta tai tuovat esiin uutta ja mielenkiintoista tietoa tai näkökulmia.

Andiamon ohjausjärjestelmän rakenteen kannalta merkittävä muutos tapahtui vuoden 2000 alussa, jolloin Keskon yhteiset käyttötavarakaupan hankintaorganisaatiot purettiin. Muutoksen taustalla oli, että jokaisella käyttötavarakaupan ketjulla on omat liiketoimintamallinsa ja -konseptinsa, jotka poikkeavat toisistaan valikoimien, palvelun, markkinoinnin ja hinnoittelun suhteen. Tukkukaupallisen ostamisen keskittämisen, tavaralähtöisyyden ja yksittäisten tuotteiden sijaan ostamisessa korostuvat ketjukonseptin mukaisten valikoimien merkitys ja valikoimien ja mallistojen ketjukohtainen hinta-laatusuhde. Niin ikään suurien tuotantosarjojen sijaan korostuvat nopea valikoimien ja mallistojen uusiutuminen, nopea reagointi ja päätöksentekokyky. Näiden lisäksi ennakko-ostojen ohella on siirrytty entistä enemmän jatkuvaan ostamiseen. Oleellinen syy ketjukohtaiseen ostamiseen siirtymiselle oli myös, että ketjut ja kaupat kilpailevat keskenään samoista asiakkaista (Kesko, 2001d).

Oma merkityksensä Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmälle on näiden kenkäerikoisliikkeiden suuret kokoerot (ketjun suurimman kaupan myynti on 13,5 mmk, pienimmän n. 3,5 mmk ja keskiarvo 5,5 mmk.) ja kauppiaan oman työpanoksen suuri merkitys kaupan operatiivisessa toiminnassa. Myös tavarakaupalla on muihin analysoituihin ketjuihin verrattuna erilainen merkitys, sillä pahimmassa tapauksessa yksikin epäonnistunut kausi voi aiheuttaa kaupalle ylivoimaiset tappiot. Nämä lähtökohdat vaikuttavat osaltaan Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmään ja sen -mekanismeihin, kuten jäljempänä tässä luvussa käy ilmi.

4.7.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA -MEKANISMIT

Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmässä painottuvat Citymarket kauppiasketjun tapaan kauppakohtaisen toiminnan voimakas rooli. Näiden rinnalla merkittävä rooli oli ketjuyksikön hierarkkisilla suunnittelukäytännöillä ja ketjun yhteisen tavarakaupan hallinnalla ja organisoinnilla. Oleellinen merkitys ohjausjärjestelmän näkökulmasta oli myös kauppiaiden horisontaalisella yhteistyöllä ketjujohtokuntien kautta.

Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmää johdon eri tasoilla kuvataan taulukossa 4.12. Taulukosta voidaan havaita, että konsernijohdon ja toimialayhtiön johdon tasolla ketjun ohjausjärjestelmään vaikuttavat Kesko Oy:n ja K-kauppiasliiton viralliset organisaatiot, johtamisen menettelytavat sekä viralliset arvot, normit ja toimintaperiaatteet. Ketjujohdon tasolla vaikuttavat kauppiaiden sisäinen kilpailu voimavaroista sekä ketjujohdon eli ketjun keskusyksikön ja ketjujohtokunnan suunnittelu- ja päätöksenteko. Oma merkit-

tävä roolinsa on myös luottamuskauppiailla ja ketjun epävirallisilla verkostoilla ja normistoilla. Kauppatasolla ulkoinen kilpailu muiden kilpailijoiden kanssa sekä kauppakohtaiset toimintatavat ovat ohjausjärjestelmän merkittävimpiä piirteitä. Tätä kuvastaa erään kauppiaan toteamus: ”ketjussa kauppiaan paras pääoma on oma pää ja joissakin tapauksissa myös oma nimi on tärkeintä pääomaa markkinoilla”.

Taulukko 4.12. Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmät

Ohjausjärjestelmät Johdon tasot	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Konsernijohto		- kauppiaat Keskon ja K-kauppiasliiton päättävissä elimissä - strategiat, säännöt ja toimintaperiaatteet - ketju- ja muut periaatteelliset sopimukset - Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - johdon koulutus ja neuvottelupäivät - Keskon tulospalkkiomalli	- K-ryhmän perusarvot - Keskon toiminta-periaatteet - kauppiassäännöt - luottamuskauppiaat ja luottamuskauppiasverkosto
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- kauppaehdot	- Keswell Oy:n liiketoiminnan suunnittelu- ja budjetointikäytännöt - investoinnit - tulostavoitteet - ketjujohdon valinta - ketjuhyvitys	- luottamuskauppiaat ja luottamuskauppiasverkosto
Ketjujohto	- ketjujen kilpailu sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikka-investoinneista	- kauppiaskokous - ketjujohtokunta - ketjukonsepti ja konseptikehitys - ketjun pitkän tähtäyksen ja vuositason suunnittelu - ketjumarkkinointi - tutkimukset - markkinointimaksu ja palvelukorvaukset - kauppias- ja muut henkilöstövalinnat - ketjukoulutus	- ketjun sisäiset toimintanormit ja toimintaperiaatteet - luottamuskauppiaat ja luottamuskauppiasverkosto
Kaupan johto	- kauppakohtainen toiminta ja tulos, valikoimahallinta, hinnoittelu, markkinointi ja tavarantoimittaja-yhteistyö - kauppojen kilpailu paikallisilla markkinoilla - kauppiaiden keskinäinen kilpailu	- kauppakohtainen organisaatio ja sen kaupan operatiivinen johtaminen - kauppakohtainen suunnittelu- ja johtamismalli - henkilöstön valinta ja koulutus	- sisäiset kauppiasverkostot ja normit

Andiamo-ketjun ohjausmekanismeja rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen, johtamisen menettelytapojen ja prosessien sekä arvojen, normien ja luottamuksen kannalta on tarkasteltu taulukossa 4.13.

Taulukko 4.13. Andiamo-ketjun ohjausmekanismit

Ohjausmek. Johdon tasot	*Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut*	*Johtamisen menettelytavat ja prosessit*	*Arvot, normit ja luottamus*
Konserni-johto	- Keskon omistus - jäsenyys K-kauppias-liitossa - sopimusraamit - Plussa kanta-asiakas-järjestelmä - henkilökuntaedut - K-kauppiaskortti.	- Keskon ja K-ryhmän ketju-toiminnan johtamismalli - Keskon strateginen suunta ja päämäärät - johdon koulutus ja neuvot-telupäivät - merkittävät investoinnit ja periaatteelliset kauppaehdot	- K-ryhmän perusar-vot - Keskon toimintaperi-aatteet - K-kauppiassäännöt
Tulosryhmä- tai toimiala-yhtiön johto	- jäsenyys K-erikois-kauppiasyhdistyksessä - ketjuhyvitys	- Keswell Oy:n pitkän tähtä-yksen päämäärät ja tavoitteet sekä vuositason tavoitteet ja budjetit - suunnittelukäytännöt - ketjujohdon valinta	- luottamuskauppi-aat ja heidän verkos-tonsa
Ketjujohto	- kauppiaskokous - ketjujohtokunta ja sen toimikunnat - K-kauppias-, ketju-, yhteistoiminta-, tieto-järjestelmä- ja tavarasopimukset - markkinointisuunni-telma - markkinointimaksu - yhteistoimintakorva-us - tietojärjestelmäkorva-us	- liiketyyppikonsepti ja sen kehittäminen - ketjukäsikirjat - tutkimukset - toimikunnat ja ostotyöryh-mät - ennakko-ostot ja ostopäi-vät.	- luottamuskauppi-aat ja heidän verkos-tonsa
Kaupan johto	- kaupan organisaatio - kasvattaja-kauppiaat	- kokemustenvaihto - ketjukoulutus ja kauppias-valmennus	- sisäiset kauppias-verkostot - kauppiasnormistot - kauppakohtaiset toimintaperiaatteet - luottamus ketjujoh-toon, luottamuskaup-piaisiin ja Andiamo-konseptiin

Taulukosta ilmenee, että tavarakauppa, kauppakohtainen kilpailu sekä kauppapaikkaneuvottelut perustuvat markkinajärjestelmään. Hierarkiajärjestelmässä lähtökohtana ovat K-ryhmän rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, toimialayhtiön sekä ketjuyksikön ja -johdon suunnittelu- ja päätöksenteko. Verkostojärjestelmässä käytössä ovat sekä viralliset että epäviralliset verkostot ja normistot.

Markkinajärjestelmässä ja sen ohjausmekanismeissa korostuvat toisaalta ketjun valikoimasuunnittelu sekä tavara-tarjonta ennakkomyynteinä tai myös aikaisena tarjontana sekä kauppakohtainen valikoimahallinta, hinnoittelu ja tavarantoimittaja-yhteistyö. Andiamo-ketjuyksikön ja kauppiaan välisen yhteistoimintakorvauksen neuvottelut perustuvat tavarakaupan tapaan hinnan käyttöön. ”Se on neuvottelutilanne, jossa keskustellaan, että sit ku tulee se viimeinen puol prosenttia, niin – muun muassa tässä kauppapaikassa, niin mä sanon, et joo, että okei, mä maksan sen vuoden päästä, mut sit sä an-

nat mulle vielä 80 000 markkinoitii varten mainosrahaa. Sillä tää homma toimii. Siit on keskusteltu ja mietitty ja väännetty" (kauppias).

Ulkoisessa kilpailussa olennaista on kauppojen kilpailu paikallisilla markkinoilla toisten kauppojen kanssa ja ketjutasolla muiden ketjujen kanssa. Sisäisessä kilpailussa merkittävää on ketjun kilpailu investoinneista ja jossakin määrin myös kauppapaikoista. Tämän lisäksi kauppiailla on keskinäinen kilpailu paremmuudesta, asemasta ketjussa ja kauppiasorganisaatiossa sekä toisinaan myös kauppapaikoista. Kauppias toteaa: "No joo, ja se on se kunnianhimo ja tämmönen häpeä huonosta suorituksesta. Kyllä tämmöset mun mielestä pitää ollakin, että – semmonen lievä kilpailuhenki, elikkä on nämä myyntitilastot, niin kyllähän niinkö meitä pidetään vähän niinkö ravihevosia. Pikku kisassa koko ajan keskenään".

Kauppiaan toiminnassa keskeisimpiä kannustimia ovat oman tuloksenteon mahdollisuus ja itsenäisyys. "Kauppias toimii aina oman ja firman etujen pohjalta, ketjun etu tulee vasta tämän jälkeen. Kauppias laskee kaiken tilinpäätöksen, viimeisen rivin kautta. Tilinpäätös on kauppiaan työtodistus." Myös kauppiaan oma osaaminen tai osaamattomuus korostuu tässä mallissa: "Kauppiailla kuitenkin se oman toimintamallin mukaisesti niin se oma toiminta muodosti sen tuloksen mun mielestä ydinosan. Ja sehän sillä lailla se – Keskohan on hallinnu kauppapaikkoja, rakennuksia, konsepteja tai markkinointia, niin kyllä hyvin paljonhan se on ollu semmosta, että hyvä kauppias pystyy niinkö tavallaan hyödyntämään tämän imagen arvon ja kauppapaikan henkilökohtaisesti todella upeasti, mutta huono kauppias pilaa sen, se ei saa edes hyvällä kauppapaikalla tulosta". Toinen kauppias toteaa puolestaan, että "tällä koulupohjalla tämä on ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä rahaa paljonkin. K-ryhmä on tehnyt entisellä mallilla tyhjätaskuista miljonäärejä, myös tällä koulutuksella on päässyt mukavan elämän makuun. Missä muussa systeemissä se olisi onnistunut?"

Kauppiaan ajattelussa oman edun ja tuloksen maksimointi ovat tyypillisesti etusijalla, ainakin kauppiasuran alkuvaiheessa. Muitakin vaiheita kauppiaalla ja kaupalla luonnollisesti on, jolloin uralla eteneminen ja muu kuin taloudellinen menestyminen ovat merkittäviä kannustimia. Tästä asiasta toteaa eräs kauppias seuraavaa: "Kauppiaalla on sellainen vaihe, jossa hän koittaa saada taloutensa kuntoon. Silloin on kaikkein herkin eri kannustimille. Nykyisessä mallissa tuloksentekotarve on suurin ensimmäisinä vuosina, toisin on osuuskaupalla, jossa katsotaan enemmän koko kauppapaikan ja ketjun elinkaarta. Tärkeätä on miettiä, että kehitytäänkö nyt liian nopeasti: häviääkö

polte, jos edetään huipulle nopeasti? Jos ikäsi on 30 vuotta ja tulee kilpailutilannemuutos, miten siitä kehityt?"

Ketjujohdon intressinä on tavallisesti myynnin kasvattaminen ja sen avulla tavoitteeksi asetetun taloudellisen tuloksen saavuttaminen. Ketjujohdolla on käytössään "tämän pelin hallintaan" eräitä kauppiaisiin kohdistuvia ohjausmekanismeja, kuten esimerkiksi mahdollisuus yhteistoimintakorvauksen alentamiseen kasvavasta, tietyn rajan ylittävästä liikevaihdosta. Ongelmana tämän mekanismin käytössä on, että mikäli kauppiaan mielestä myyntitasot ovat lähtötasoltaan jo riittävän korkealla, maksualennus ei kannusta kauppiasta myynnin kasvattamiseen. Eräs kauppias toteaa: "Rahan tulo jäähdyttelyvaiheessa saattaa aiheuttaa sen, että tehdään vaan tulosta eikä niinkään kasvateta myyntiä. Tämä kuuluu tähän systeemiin". Kauppias jatkaa: "Kyl tää on niinku vähän ongelma, et siellä tulee sitä, sen menestyksen kautta sitä rahaa tulee sangolla sitten kauppiaalle Se niinku tietysti voi tehdä sen jäähdyttelyvaiheen liian aikaisin sinne, että kun oot kolme vuotta tehny kymmenen miljoonan tulosta, niin, kun toisilla on vaatimustaso semmonen, et täähän riittääkin mulle. Surfataas nyt ja tehdään viiden miljoonan tulosta ja annetaan ton myynnin valua tai pysyä samana."

Ketjujohdon hierarkkisten ohjausmekanismien kannalta merkittäviä välineitä ovat ketjukonseptin suunnittelu ja konseptimääritykset, markkinointiohjelma ja siihen liittyvät kohderyhmämääritykset sekä liiketoiminnan suunnitteluryhmät. Ongelmana tällaisessa ohjausjärjestelmässä on keskitetyn suunnittelun ja toiminnan kytkeminen kauppa- ja kauppiaskohtaiseen toimintaan. Ketjujohtaja kokee ongelman seuraavasti: "Ketjujohdon ongelma on, kuinka kyetään rakentamaan ja johtamaan samaan aikaan tiukkaa ja löysää ketjua?", kun taas kauppiaan kokemus on: "Se on ehkä se isoin kysymys, mitä itse niin ko miettii päässään, et jääkö tähän tilaa kauppiaallisiin ratkaisuihin, elikkä tota noin – Ja sit toinen asia, et onko ketjun johdolla semmonen osaaminen hanskassa, että tota noin ei niinku tääl maakunnassa kuolla siihen, et kun etsitään sitä onnistumista, kun ei sitä kukaan muu kuitenkaan rahoita tähän kauppaan kun minä itte."

Ketjun ohjauksesta mainituista välineistä on eräällä kauppiaalla hyvin kielteinen kanta: "Ketjumarkkinoinnin suunnittelu ja kampanja-ajattelu ovat sokeuttanut koko toimintaa. Kampanjat ovat Keskon myyntivälineitä kauppiaille, kuluttajat ovat siitä unohtuneet. Nykyinen malli on äärettömän raskas. Demokraattinen, kaikkien äänien kuunteleminen, taloudellisten intressien ristiriitaisuus, kaikki tämä pakottaa toimimaan yksiomisteisen ketjun mallilla, joka ei meille sovi". Ongelmana tässä on kauppiaan kannalta, "millä

valtuuksilla kauppiaat päättävät toisten puolesta? Olemme tähän asti eläneet kuin pellossa, kukin on kehittänyt kauppaansa siihen suuntaan kuin on halunnut. Nyt täytyisi muuttaa tekemistä samaan suuntaan".

Hierarkkisessa ohjauksessa toisen kauppiaan esimerkin, mallisuorituksen ja kokemusten hyödyntäminen ovat tärkeitä ohjausmekanismeja. "Kauppias uskoo parhaiten toista kauppiasta ja markkaa" (ketjujohto). Samasta asiasta toteaa eräs kauppias: "Millä kauppiaskenttä saadaan tähän taakse: saadaan pilottimyymälä eli mallionnistuminen. Näin haluaisimme ketjun tehdä, toiminta pitäisi olla läpinäkyvää, jotta kauppiaat voivat avoimesti vaihtaa siitä mielipiteitä. Näin se toimii. Näin sen olen tehnyt, tämä oli tulos."

Andiamo-ketjussa verkostojärjestelmä ja sen ohjausmekanismit tulevat selvästi esille. Lähtökohtana kauppiaalla on itsenäiseen yrittämiseen liittyviä arvoja, kuten esimerkiksi "tässä voi kokeilla omia ideoitaan ja siipiään", "tätä ei tehdä rakkaudesta kenkiin, kyllä minä voin myydä kaikki kengät pois, rakkaudesta rahaan tätä tehdään" ja "tekemällä enemmän ansaitsee enemmän".

Taloudellisiin arvoihin liittyy kuitenkin myös odottamattomia ongelmia, joihin menestyneet kauppiaat eivät olleet täysin osanneet varautua. Tuloksen maksimoinnin arvo tuo odottamattoman positiivisen ongelman: "Odotettuja ongelmia tässä on työn sitovuus, ei ole lomia. Odottamattomat ongelmat ovat pahoja, kuten arvoshokki, kun kaikki oli maksettu, velaton firma ja kaikkea oli. Yhtäkkiä motiivi kaupantekoon oli kadonnut."

Merkittävä rooli on myös luottamuksella konseptiin, ketjujohtoon ja erityisesti omiin kauppiaskollegoihin. Muiden tutkimuksessa analysoitujen tapausten mukaisesti myös Andiamo-kauppiailla on omia epävirallisia verkostoja, joissa henkilökohtaiset siteet ja suhteet ovat kiinteitä ja päivittäisiä. "Luottamuksellinen ja epämuodollinen ajatusten ja kokemusten vaihto oman verkoston kanssa luo pohjaa omalle yrittäjyydelle. Kauppiuus on yhteinen maailma, tavarat vain vaihtuvat. Kauppiasveljet ovat osittain läheisempiä kuin oma suku, iso osa elämää on tämä yrittäjäeläminen. Iso osa elämää sulkeutuu tämän kautta myös pois."

Kauppiasyrittäjyys on yksinäisyydestä huolimatta mitä suurimmassa määrin myös sosiaalista yrittäjyyttä. Tässä toimintaympäristössä kauppiaiden keskinäinen kanssakäynti, epämuodollinen kommunikointi sekä keskinäiset verkostot luovat merkittävän kivijalan. Nämä mekanismit tuovat kauppiaille turvallisuuden tunnetta, kaupantekomahdollisuuksia, vinkkejä, tuulahduksen elämästä oman kaupan ulkopuolella ja mahdollisuuden paeta arjesta.

Kauppiailla on ilmiselvä tarve kuulua johonkin ja pärjätä. Tässä edellä mainittu turvallisuuden tunne ja toisilta oppimisen tekijät ovat merkittäviä.

Eräs kauppias toteaa osuvasti: ”Esimerkin valossa heikompikin pärjää mukana, yksin jättämisen ongelma, pitäisi vetää mukaan jollakin tavoin. Oma toimintamalli täytyisi haastaa, jotta ei jää sinne kuralle yksin. Haluan päästä siihen sakkiin, joka tekee erinomaista tulosta”. Toisaalta, oppiminen on välillä hauskaakin: ”Kyllä, sanotaan et jos ois vielä se kokemustenvaihto niinku aidolla tasolla, sanotaan silleen kun meil oli, et meit oli viisi kauppaa, niin me kerran viikossa palaveroitiin. Ja yleensä toinen kerta viikos viel käytiin juomassa jonkun laskuun viinaa – Tai käytiin lätkämatsissa yhdessä niin meil oli penkit vierekkäin siel taikka muuta, niin kyllähän siellä sitten, kun toinen sano, et mul oli tämmönen joulunäyttely ja lähetin kanta-asiakaskirjeen ja se onnistu helvetin hyvin, niin toiset katteli muualle vaan, ja sit kun meni kuukausi, niin ai sullakin oli semmonen kirje? No toinen sit joskus kerto avoimemmin joskus kerto vähän peitellymmin, et mitä mä oon tehny, mut kuitenkin kerto. Niin, kyllähän se on niinku semmonen on se voimavara sillä tavalla.”

Kauppiaiden sisäisillä epävirallisilla normeilla on suuri vaikutus ohjausmekanismina. ”Kun kauppias oppii tekemään tietyllä tavalla tulosta, kuinka sitä toimintamallia pystyy enää muuttamaan, vaikka olosuhteet muuttuisivatkin?” Muita esiin tulleita normeja ovat kaupan hoitoon ja erityisesti kauppiasrooliin liittyvät normit. Tällaisia kauppiaiden normeja ovat esimerkiksi ”kauppiaan on luotava sellainen kulttuuri, että kaikki huolehtivat kaikesta”, ”kauppiaan läsnäolo vahvistaa toimintaa kaupassa”, ”tavarat ja tulos ovat tärkeintä” ja ”ketjujohdon täytyy pelata reilua peliä ja kunnioittaa kauppiaiden elämäntyötä”.

Luottamuksen merkitys tulee esille ohjausmekanismina useilla eri tavoilla ja tasoilla, ja ne kohdistuvat joko toimijaan, toimintaan tai resursseihin: ”toi on hyvä jätkä” tai: ”Johtokunnat teki niin isoja päätöksiä, ja niin lyhyellä valmistelulla, ne tulevat 2–3 päivässä kokoukseen. Tekevät meillekin niin taloudellisilta vaikutuksiltaan puolet meidän tilinpäätösjaksosta käsittäviä päätöksiä muutamassa päivässä. Niin se on niin ku semmosta tavallaan se on niinku näitten muitten kauppiaiden elämäntyön ja taloudentilan halveksuntaa.”

Koko toimintamalliin liittyvä uskon puute tulee selvästi esille: ”Tämä on vahanaikainen malli. Tämä on mun mielestä niinkö äärettömän raskas soutunen ottaa näin paljon ihmisten näkökulmia huomioon ja tämmönen eräänlaisen demokraattisuuden esilletuominen ja sanotaanko, tästä tulee väistämättä tulee nämä taloudelliset intressit menee niinkö sukset ristiin ja ne menee sitten kaupan tarve tulokseen.”

Toisaalta luottamus ja usko todettiin tärkeiksi sujuvan toiminnan kannalta: ”Voin esimerkiksi mainita tämmösen ihmisen, joka hyvin kestää tämän

kauppiaan menestyksen ja osaa kannustaa on esimerkiksi – hänelle kun esittelin hyvän tilinpäätöksen ylpeänä, että kato, tuli näin hyvä homma, niin hää tuotaniin nousi seisomaan ja kätteli: Onneksi olkoon hyvästä suorituksesta!"

4.7.2. YHTEENVETO

Andiamo-ketjun kauppiaiden kanssa noudatetaan pääosin samoja ohjausmekanismeja kuin Citymarket-kauppiasketjussa. Ketjutasolla tavarakaupan osalta noudatetaan käyttötavaran toimintalogiikkaa eli toiminnan pohjana ovat ketjun perusasemointi, liiketoimintakonsepti ja vuosittainen markkinointisuunnitelma ja siihen hankittavat tuotteet. Tämän mukaisesti ennalta päätetyillä ketjutason valikoimilla, ennakkomyynneillä ja ostopäivillä on suuri merkitys. Päivittäisen kauppatason toiminnan kannalta merkittävä rooli on sisäisillä kauppiasverkostoilla, joiden avulla kauppiaat saavat tietoa ketjun asioista, toisten kauppiaiden ajatuksista, onnistumisista ja epäonnistumisista.

Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmää ja ohjausmekanismeja kuvataan tiivistetysti taulukossa 4.14. Taulukon perusteella voidaan todeta, että Andiamo-kauppiaan ja Keskon välinen liiketoimintasuhde perustuu muun K-ryhmän kauppiastoiminnan tapaan eri sopimuksiin. Johtamisen menettelytavoissa ja prosesseissa keskeinen rooli on hierarkkisilla ohjausmekanismeilla. Näiden avulla johdetaan ketjutoiminnan suunnittelua, ketjun kauppapaikkatoimintaa, kauppiasvalintaa sekä ketjumarkkinointia. Kauppatasolla toiminta perustuu kauppiaiden itsenäisyyteen ja itseohjautuvuuteen, johon vaikuttavat kauppiaiden sisäiset epäviralliset verkostot ja normistot.

Rakenteeltaan ja organisatorisilta menettelytavoiltaan Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmä noudattaa Keskon ja K-kauppojen yleistä ohjausjärjestelmää. Andiamo-ketjua koskevat periaatteelliset päätökset tekee ketjujohtokunta ja niitä toteuttaa ketjuyksikkö eli Kenkäkesko. Kenkäkesko noudattaa toimialayhtiönsä eli Keswell Oy:n suunnittelu-, toiminta- ja seurantamalleja. K-kauppiaiden ammatillista yhteistoimintaa ohjaa ja koordinoi K-kauppiasliitto ja sen osana Erikoistavarakauppiasyhdistys. Ketjun päätöksenteko on valtakunnallista, eikä ketjun kauppoja ja niiden virallista yhteistoimintaa ole organisoitu alueittain. Andiamo-ketjun sopimusperustaisesta lähtökohdasta huolimatta sopimusten operatiivinen ohjausvaikutus on pieni. Muodollisiin sopimuksiin ei juuri kukaan viitannut eikä niitä tuotu aktiivisesti esiin kontrolli- ja koordinointimekanismeina.

Taulukko 4.14. Andiamo-ketjun ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto

Ohjausjärjestelmät Ohjausmekanismit	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	- ketjun yhteinen ja kauppiaiden oma ostotoiminta - ketjujen ja kauppiaiden kilpailu markkinoilla	- Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatiot - sopimukset - tietojärjestelmät - Plussa kanta-asiakas-järjestelmä - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu - takaustoiminta - K-tilipalvelu	- virallinen luottamuskauppias-organisaatio - epäviralliset henkilöverkostot
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppapaikka-neuvottelut kauppiaiden kanssa - vuosisopimusneuvottelut tavarantoimittajien ja medioiden sekä muiden palvelutoimittajien kanssa - ostopäivät	- Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli - Keskon strateginen suunta ja päämäärät - Keswell Oy:n pitkän tähtäyksen päämäärät ja tavoitteet sekä vuositason tavoitteet ja budjetit - kauppapaikkatoiminta - kauppiasvalinta - liiketyyppikonsepti ja sen kehittäminen - valikoimahallinta - markkinoinnin vuosi- ja kampanjasuunnittelu, budjetit sekä mediavalinta - tutkimukset - tunnustukset	- puhelinkeskustelut - kauppakierrokset - toimintaperiaatteet ja säännöt
Arvot, normit ja luottamus	- luottamus markkinamekanismiin - sisäisen kilpailun ja nousun periaate - lojaalisuus oma yritystään kohtaan	- ketjuyksikön johtajan tai ketjujohtokunnan puheenjohtajan rooli	- kauppiaiden ja keskolaisten verkostot - kauppiaiden ja keskolaisten epäviralliset normistot

Andiamo-ketjun johtamisessa päämekanismit ovat ketjukonsepti ja ketjumarkkinointi sekä siihen liittyvän tavarakaupan ohjaus. Keskon ja kauppiaiden sekä tavarantoimittajien välinen tavarakauppaa perustuu markkinamekanismeihin. Merkittävä osa tavarakaupasta perustuu ketjuvalikoimaan ja keskitetysti organisoituihin ostopäiviin ja ennakko-ostoihin. Keskitetysti organisoitua tavarakauppaa täydentävät kaudenaikaiset ja kauppakohtaiset neuvottelut ja toimitukset.

Kauppatasolla kauppiaan roolilla ja kauppiaspersoonalla on suuri merkitys toisaalta kaupan resurssina ja toisaalta kauppakohtaisessa toiminnassa. Kullakin kaupalla on oma ohjausjärjestelmänsä, joka kohdistui pääasiassa taloudelliseen ohjaukseen, markkinointiin ja tavarahallintaan sekä henkilöstön johtamiseen.

Taloudellisen ja tavarakaupallisen ohjaamisen rinnalla korostuvat ketjun ”henkinen johtaminen” ja sen puutteet. Kauppiaiden ja ketjuyksikön ”kovan johtamisen” rinnalla monitasoisen luottamuksen ja tulevaisuudenuskon luominen ja vahvistaminen osoittautuivat keskeisiksi ohjausalueiksi. Tämän rinnalla kauppiaiden keskinäisellä sosiaalisella kontrollilla on huomattava merkitys. Kauppiaiden ja muiden toimijoiden sisäisillä epävirallisilla normistoilla on keskeinen rooli arjen operatiivisessa toiminnassa.

Sisäisen tehokkuuden kannalta konseptimäärityksillä, markkinointiohjelmalla sekä ennakko-ostoilla on keskeinen rooli. Ulkoinen tehokkuus perustuu yrittäjävapauteen, kauppakohtaiseen toimintaan sekä ketjun sisäiseen kilpailuun. Kaupan itsenäisyys sekä paikallinen sopeutuminen tulevat korostetusti esille, jolloin syntyy jatkuvaa jännitettä ketjujohdon ja kauppiaiden välille. Jännitettä puretaan toisaalta virallisten hierarkkisten menettelytapojen ja organisaatioiden sekä epävirallisten verkostojen avulla.

4.8. KESKON JA K-KAUPPOJEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ, YHTEENVETO

Tässä luvussa kootaan yhteen Keskon ja K-ryhmän eri ketjujen ohjausjärjestelmät ja mekanismit. Luvun aluksi kuvataan vertailujen avulla ketjujen ohjausjärjestelmien ja ohjausmekanismien yhtäläisyyksiä ja eroja. Tämän jälkeen kuvataan ohjausjärjestelmää johtamisen eri tasoilla. Luvun lopuksi kerätään havainnot yhteen ja kuvataan sekä analysoidaan Keskon ja K-ryhmän ohjausjärjestelmää ja sen ohjausmekanismeja kokonaisuutena. Luvussa 5. jatketaan analysointia yhdistämällä saadut havainnot aiemman teoreettisen tietämyksen kanssa.

4.8.1. KETJUKOHTAISET OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA -MEKANISMIT

Tutkimuksessa mukana olleissa ketjuissa on käytössä sekä K-ryhmän yhteisiä että ketjukohtaisia ohjausmekanismeja. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto eri ketjujen ohjausjärjestelmistä.

Ketjukohtainen analyysi voidaan järjestelmätason lisäksi kuvata ohjausmekanismitasolla. Tämä analyysi ja kuvaus ilmenee taulukosta 4.16. Taulukossa ohjausmekanismeja on tarkasteltu rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen, johtamisen menettelytapojen ja prosessien sekä arvojen, normien ja luottamuksen näkökulmista. Luonnollista on, että kuvaukset menevät osittain päällekkäin, koska ohjausjärjestelmiä ja niiden mekanismeja ei ole mahdollista täysin erottaa toisistaan.

Taulukko 4.15. Ohjausjärjestelmät eri ketjuissa

Ohjaus-järjestelmät	*Citymarket-kauppiaat*	*Citymarket- tavaratalo-johtajat*	*Carrols-yrittäjät*	*Carrols-ravintola-päälliköt*	*Andiamo-kauppiaat*
Markkinat	- ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja tavarasopimukset - kauppakohtainen tulos	- Citymarket Oy:n organisaatio - työsopimukset - kk-palkka ja tulospalkkio	- Franchising-sopimus - yritys-kohtainen tulos	- työsopimus - kuukausi-palkka ja tulospalkkio	- ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja tavarasopimukset - kauppakohtainen tulos
Hierarkia	- Keskon omistus - jäsenyys K-kauppias-liitossa - Ketjujohto-kunta - Citymarket-kesko - johtamis- ja toimintamallit - ketjuhyvitys - konseptikuvaus ja liiketoimintakäsikirjat - ketjun kannattavuusseuranta - yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset - ketjukoulutus ja kauppiasvalmennus - kokemusten-vaihto	- johtamis- ja toimintamallit - konseptikuvaus ja liiketoiminta-käsikirjat - suunnittelu- ja osto-ryhmät - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - yrityskuva-, asiakas-tyytyväisyys- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset - Keskon esimieskoulutus - ketju-koulutus - toimenkuvat ja kehitys-keskustelut - avaustiimit	- ravintoloiden budjetit sekä niiden seuranta - ketjun toiminta-prosessit - alue-päällikkö-organisaatio - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - haamu-ostaja-tutkimus - ketju-koulutus - yrittäjä-keskustelut - avaustiimit	- ravintoloiden budjetit sekä niiden seuranta - ketjun toiminta-prosessit - alue-päällikkö-organisaatio - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - haamu-ostaja-tutkimus - ketju-koulutus - toimenkuvat ja kehitys-keskustelut - avaustiimit	- Keskon omistus - jäsenyys K-kauppias-liitossa - ketjujohto-kunta - Kenkäkesko - johtamis- ja toimintamal-lit - ennakko-myynti - ketjuhyvitys - konseptiku-vaus ja liike-toimintakäsi-kirjat - ketjun kan-nattavuus-seuranta - yrityskuva- ja asiakastyy-tyväisyystut-kimukset - ketjukoulu-tus ja kaup-pias-valmennus - kokemus-tenvaihto
Verkosto	- sisäiset kauppiasver-kostot - kasvattaja-kauppiaat - kauppiaiden arvot ja normit - asema kaup-piaskentässä - yrittäjä-vapaus	-sisäiset tavaratalo-johtajien ver-kostot - K-ryhmän perusarvot - Keskon ja Citymarketin yrityskulttuu-rit - Keskon eettiset toiminta-periaatteet - tavaratalo-johtajien sisäiset nor-mit	- sisäiset yrittä-jäverkostot - yrittäjien ja Carrolsin si-säiset toimin-taperiaatteet - yhteiset in-tressit - K-ryhmän perusarvot - yrittäjien sisäiset nor-mit - yrittäjä-vapaus	- sisäiset ra-vintola-päällikkö-verkostot - Keskon eettiset periaatteet - yrittäjien ja Carrolsin si-säiset toimin-taperiaatteet - yhteiset in-tressit - ravintola-päälliköiden sisäiset nor-mit	- sisäiset kauppias-verkostot - kasvattaja-kauppiaat - kauppiai-den arvot ja normit - asema kauppias-kentässä - yrittäjä-vapaus

Taulukko 4.16. Ohjausmekanismit eri ketjuissa

Ketju *Ohjaus-mekanismit*	*Citymarket-kauppiaat*	*Citymarket- tavaratalo-johtajat*	*Carrols-yrittäjät*	*Carrols-ravintola-päälliköt*	*Andiamo-kauppiaat*
Rakenteelli-set ja organi-satoriset ratkai-sut	- Keskon omistus - itsenäinen kauppiasjä-senyys K-kauppias-liitossa - ketjujohto-kunta - Citymarket-kesko. - ketju-, yh-teistoiminta-, tietojärjes-telmä- ja tavarasopi-mukset - ketjukoulu-tus ja kauppi-asvalmennus	- Citymarket Oy:n organi-saatio - työsopimus - kuukausi-palkka ja tu-lospalkkio - suunnittelu-ja ostoryhmät	- itsenäinen ravintola-yrittäjä - Franchising-sopimus - alue-päällikkö-organisaatio	- työsopimus - kuukausi-palkka ja tu-lospalkkio - alue-päällikkö-organisaatio	- Keskon omistus - itsenäinen kauppias - jäsenyys K-kauppias-liitossa - ketjujohto-kunta - Kenkäkesko. - ketju-, yh-teistoiminta-, tietojärjestel-mä- ja tavara-sopimukset - ketju-koulutus ja kauppias-valmennus
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppa-kohtainen johtamis- ja toimintamalli - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - ketju-hyvitys - konsepti-kuvaus ja liiketoiminta-käsikirjat - ketjun kan-nattavuus-seuranta - yrityskuva-, asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset - ketju-koulutus ja kauppias-valmennus - kasvattaja-kauppiaat	- vuosi-suunnittelu ja budjetointi sekä seuranta - konsepti-kuvaus ja liiketoiminta-käsikirjat - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - yrityskuva-, asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset - ketju-koulutus - toimenkuvat ja kehitys-keskustelut - avaustiimit	- ravintoloi-den budjetit sekä niiden seu-ranta - ketjun suunnittelu ja toiminta-prosessit - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - yrityskuva-, asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset sekä haamu-ostaja-tutkimus - ketju-koulutus. - avaustiimit - yrittäjä-keskustelut	- ravintoloi-den budjetit sekä niiden seu-ranta - ketjun suunnittelu ja toiminta-prosessit - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - yrityskuva-, asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyys-tutkimukset sekä haamu-ostaja-tutkimus - ketju-koulutus - avaustiimit -toimenkuvat ja kehitys-keskustelut	- kauppa-kohtainen johtamis- ja toimintamalli - ennakko-myynti - ketju- ja kauppa-kohtainen markkinointi - ketju-hyvitys - konsepti-kuvaus ja liiketoiminta-käsikirjat - ketjun kan-nattavuus-seuranta - yrityskuva- , asiakas- ja henkilöstö-tyytyväisyys-tutkimukset - ketju-koulutus - kasvattaja-kauppiaat
Arvot, normit ja luottamus	- kauppiaiden sisäiset arvot ja normit - sisäiset kauppias-verkostot - asema kauppias-kentässä - yrittäjä-vapaus	- K-ryhmän perusarvot - Keskon ja Citymarketin yrityskulttuu-rit - Keskon eet-tiset periaat-teet - sisäiset ta-varatalo-joh-tajaverkostot ja normit - asema tava-ratalojohtaji-en keskuu-dessa - toiminta-vapaus	-yrittäjien ja Carrolsin si-säiset normit ja toiminta-periaatteet - K-ryhmän perusarvot - ketjun ja yrittäjien yhteiset in-tressit - sisäiset yrit-täjä-verkostot - asema yrit-täjien kes-kuudessa - yrittäjä-vapaus	- K-ryhmän perusarvot - Keskon eettiset periaatteet - ravintola-päälliköiden sisäiset arvot ja normit - sisäiset ra-vintola-päällikkö-verkostot - asema ravin-tola-päälliköiden keskuudessa - toiminta-vapaus	- kauppiaiden sisäiset arvot ja normit - sisäiset kauppias-verkostot -asema kaup-piaskentässä - yrittäjä-vapaus

Edellisten taulukoiden anti voidaan kuvata tiivistetysti seuraavasti: Citymarket-kauppiaiden johtamisessa käytössä ovat pääosassa markkina- ja verkostojärjestelmät ja niiden ohjausmekanismit. Tavaratalojohtajien tapaan kaksi kertaa vuodessa pidettiin yhteisiä kokouspäiviä, mutta niillä ei ollut ”pakottavaa” roolia tavaratalojohtajien tapaan. Keskolla ei myöskään ole mahdollisuutta puuttua huonoon tai ketjun kannalta väärään kauppatason toimintaan paitsi silloin, kun kauppiaan taloudellinen tilanne on huono. Keskon väliaikainen hierarkkinen johtaminen tulee kyseeseen yleensä vain kauppiasvaihdosten yhteydessä. Kauppakohtaisesti korostuivat kauppakohtainen organisointi, ostaminen, ostamisen vapaus ja siihen liittyvät markkinointitukien käyttö.

Kauppatasolla toimijoilla on suuri toimintavapaus ja kauppa- ja kauppiaskohtainen toimintamalli. Kauppakohtaista toimintaa koordinoidaan yhteismarkkinoinnin ja yhteisten valikoimien avulla. Kauppakohtaista toimintaa leimaa voimakas oman edun tavoittelu ja kauppatason kilpailu. Epäviralliselle kauppiasnormistolla on merkittävä ohjausvaikutus, jota vahvistaa kauppiaiden keskinäisen kauppiaskasvatuksen toimintamalli.

Citymarket-tavaratalojohtajien johtamisessa käytössä ovat hierarkkisesta suhteesta huolimatta pääosin verkostojärjestelmä ja sen ohjausmekanismit. Nämä ohjausmekanismit kohdistuvat pääsääntöisesti tuloskontrolliin, ei juurikaan käyttäytymisen sääntelyyn. Tavaratalojohtajien ohjaus tapahtuu ketjun yhteisten ja kauppakohtaisten suunnitelmien ja budjettien avulla. Eräs tavaratalojohtaja toteaa: ”Mikäli budjetti- ja tulos ovat kunnossa, täällä saa olla ketjujohdolta täysin rauhassa”. Näiden lisäksi käytössä ovat vuosittaiset tavaratalojohtajien kokous- ja neuvottelupäivät. Suunnittelun ja neuvottelupäivien apuna käytössä ovat ketju- ja tavaratalokohtaiset myynti- ja tulostiedot sekä laatu-, asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset. Kukin toimija saa käyttönsä muiden tiedot, joita vertaamalla selviää sekä ketjun että oma tilanne. Tämä mekanismi perustuu ajatukselle, jossa kukaan ei halua olla kauan keskiarvon alapuolella tai varsinkaan viimeisenä. Mekanismilla pyritään toisaalta siihen, että tavaratalojohtajat sisäistävät itselleen ketjun tavoitteet ja toisaalta siihen, että he myös itse sitoutuvat omien tavoitteidensa toteuttamiseen.

Andiamo-kauppiaiden kanssa noudatetaan pääosin samoja mekanismeja kuin Citymarket-kauppiasketjussa. Tavarakaupan osalta noudatetaan käyttötavaran toimintalogiikkaa: toiminnan pohjana ovat ketjun perusasemointi, liiketoimintakonsepti ja vuosittainen markkinointisuunnitelma, johon hankitaan sopivat tuotteet. Tämän mukaisesti ennalta päätetyillä ketjutason vali-

koimilla ja ennakkomyynneillä on erittäin suuri merkitys. Pääjärjestelmänä toimii markkinajärjestelmä Citymarket-kauppiaiden tapaan. Tämän lisäksi Andiamo-ketjussa ovat keskeisiä ohjausmekanismeja kauppakonsepti, mallistot ja ennakko-ostot sekä ostopäivät.

Carrols-ketjussa korostuu franchising-toimintamalli. Tavoitteena on ketjujohdon ja ravintoloiden päälliköiden tai yrittäjien yhteisten intressien tunnustaminen eli myynnin ja asiakasmäärien kasvattaminen sekä laadullisten tavoitteiden ja taloudellisen tuloksen maksimointi. Ostotoiminnassa ei käytetä tukkukaupan ja vähittäiskaupan välistä hintamekanismia, vaan ketjun ostohinta on sellaisenaan kaikkien ravintoloiden ostohinta.

Carrols-ketju on voimakkaasti konsepti- ja prosessiohjattu, jossa liiketyyppikonsepti ja ravintoloiden toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään arjen toimintaa. Johdon keskeisiä ohjausvälineitä ovat prosessien kehittäminen, yhteisten intressien rakentaminen ja ylläpitäminen sekä niihin liittyvien kannustimien ja sanktioiden rakentaminen. Näiden lisäksi tärkeitä mekanismeja ovat tarkka taloudellinen ja laadullinen seuranta (mm. asiakas- ja toiminnalliset mittarit ja tutkimukset kuten esim. haamuostajatutkimus). Merkittävä rooli on yhteisillä toimintaprosesseilla. Prosessit opitaan tuntemaan työn kautta ja yrittäjäksi tullaan vain Carrols Oy:n organisaation kautta. Näin konseptit, toimintamallit ja prosessit sisäistetään tehokkaasti oppimisen ja omakohtaisen kokemuksen avulla. Toiminnan omaksumista tuetaan lisäksi tarkoilla käsikirjoilla sekä aluepäälliköiden kontrollilla ja koordinoinnilla.

4.8.2. JOHTAMISEN TASOT

Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja voidaan kuvata myös johdon eri tasojen avulla. Tässä analyysissä johtamisjärjestelmää ei tarkastella enää ketjukohtaisesti, vaan analyysiperustana ovat ohjausjärjestelmät ja -mekanismit. Näin toteutetut analyysit on esitetty taulukoissa 4.17. ja 4.18.

Taulukossa 4.17. analyysiperusteena on käytetty eri ohjausjärjestelmiä eli markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmää. Taulukosta ilmenevät selvästi eri järjestelmien keskeiset piirteet. Taulukossa 4.18. Keskon ja K-kauppojen ohjausmekanismeja on kuvattu rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen, johtamisen menettelytapojen ja prosessien sekä arvojen, normien ja luottamuksen näkökulmista. Luonnollista on, että taulukoiden kuvauksissa on päällekkäisyyksiä, koska taulukoissa on analysoitu saman asian eli ohjausjärjestelmän eri ulottuvuuksia.

Taulukko 4.17. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät johdon eri tasoilla

Ohjausjärjestelmät Johdon tasot	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Konsernijohto	- Kesko on tukkukauppa ja tavarantoimittaja, jota K-kauppias kilpailuttaa - Keskon ja K-kaupan toiminnan perustuminen itsenäisten yritysten kilpailuun ja yhteistoimintaan	- Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatiot - toimintaperiaatteet - strategiat - merkittävät investoinnit - kauppaehdot - ketju- ja muut periaatteelliset sopimukset - johtamismalli - palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet sekä -järj.	- kauppiaiden integroituminen Keskoon ja K-kauppiasliittoon omistuksen ja edustuksellisuuden kautta - K-kauppiassäännöt - K-ryhmän arvot, normit ja toimintakulttuuri - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa
Tulosryhmä- tai toimialayhtiön johto	- ketjujen kilpailu sisäisistä voimavaroista ja kauppapaikkainvestoinneista	- sopimukset - taloudelliset ja laadulliset mittaukset - tulosryhmäkohtaiset kauppaehdot	- yrittäminen ja yrittäjien itsenäisyys - yhteistoiminta, keskinäinen riippuvuus ja kommunikointi - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa
Ketjujohto	- kauppiaiden kilpailu parhaista kauppapaikoista - sisäisen nousun ja kilpailun periaate	- kauppiaiden valinta - ketjun kauppaehdot - ketjun johtamismalli eli suunnittelu-, päätöksenteko-, toimeenpano- ja valvontamalli - neuvonta - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu - tutkimukset - markkinointimaksu - yhteistoimintakorvaus - tietojärjestelmäkorvaus	- arvojen ja normien noudattamisen valvonta ja seuranta verkoston jäsenten käyttäytymisen kautta - yrityskulttuuri - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa
Kaupan johto	- kauppojen kilpailu paikallisilla markkinoilla toisten kauppojen kanssa - kauppiaiden keskinäinen kilpailu paremmuudesta ja asemasta - Keskon ja tavarantoimittajien kilpailuttaminen	- ketjun toiminnan ja prosessien johtaminen eli konseptikehitys, tavararyhmähallinta, markkinointi, osto ja logistiikka, tietohallinto ja kauppapaikkatoiminta - ketjukontrollit ja toiminnan mittaaminen palkitseminen - tunnustukset	- kauppiaiden, päälliköiden ja johdon henkilökohtaiset verkostot - oman verkoston sosiaalinen paine sekä kannustimet ja sanktiot - muodollinen ja epämuodollinen kontrolli, valvonta ja palaute - luottamuskauppiaat

Taulukoiden perusteella voidaan tiivistää Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmästä muutamia keskeisiä havaintoja ja johtopäätöksiä. Konsernitasolla rakenteellisia ja organisatorisia, pääosin hierarkkisia ohjausmekanismeja ovat Keskon ja K-kauppiasliiton juridiset rakenteet ja organisaatiot, joissa kauppiaat ovat Keskon omistajina ja K-kauppiasliiton jäseniä. Käytännön toimintaa ohjataan Keskon strategisen suunnan ja sen mukaisten päämäärien (esim. sijoitetun ja oman pääoman tuotto, asiakastyytyväisyys-, markkinamenestys-, toimintatapa- ja henkilöstöpäämäärät) avulla. Tällä tasolla päätetään keskeisistä liiketoiminta-alueista ja niiden yleisistä, kaikkia koskevista kauppaehdoista (esim. ketjuhyvitykset), sisäisen laskennan koroista sekä konsernin yhteisistä voimavaroista ja niiden allokoinneista (esim. talous, rahoitus ja

tietohallinto). Hierarkkisia johtamisen menettelytapoja ja prosesseja ovat Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli, palkitsemisperiaatteet ja johtamisen menettelytavat, kuten budjetointi, investoinnit, johdon infot, koulutus ja valmennus sekä niiden prosessit. Arvojen, normien ja luottamuksen alueen konsernitason ohjausmekanismeina ovat K-ryhmän perusarvot, Keskon eettiset ja muut toimintaperiaatteet sekä K-kauppiasliiton ja K-kauppiaiden toimintasäännöt. Markkinamekanismi ei ole sisäisenä ohjausvälineenä käytössä tällä tasolla, sen sijaan K-ryhmän ja muiden kaupparyhmien välillä käydään kovaa kilpailua mm. kauppapaikoista ja markkinaosuuksista. Konsernitasolla merkittävä kontrollirooli on myös sisäisellä tarkastuksella ja sen tarkastuskertomuksilla, havainnoilla ja suosituksilla.

Taulukko 4.18. Keskon ja K-kauppojen ohjausmekanismit johdon eri tasoilla

Ohjausmekanismit *Johdon tasot*	*Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut*	*Johtamisen menettelytavat ja prosessit*	*Arvot, normit ja luottamus*
Konsernijohto	- Keskon ja K-kauppiasliiton strategiat ja päämäärät - Keskon ja K-kauppiasliiton juridinen ja rakenteellinen organisaatio - Keskon omistus - jäsenyys K-kauppiasliitossa - sopimusraamit	- Keskon strateginen suunta ja päämäärät - johtamismalli - investointi- ja muut päätösrajat - palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet sekä -järj. - johdon infot, koulutus ja valmennus	- K-ryhmän perusarvot - Keskon eettiset periaatteet - K-kauppiassäännöt
Toimialayhtiö- tai tulosryhmäjohto	- hallitukset ja johtoryhmät - keskitetty ostotoiminta, logistiikka ja taloushallinto sekä kenttätoiminnot	- toimialayhtiön strategiat, päämäärät ja tavoitteet - henkilövalinnat - kokoukset, suunnittelu- ja neuvottelupäivät	- kuten yllä, lisäksi - keskolaisten ja kauppiaiden keskinäiset verkostot
Ketjujohto	- ketju- tai franchisingsopimus kauppiaan kanssa, työsopimus keskolaisten kanssa - ketjuyksikkö, ketjun suunnitteluryhmät ja ketjujohtokunnat - kauppiasvalinta, kauppapaikkaratkaisut ja tavarakauppa markkinamekanismin mukaan - perus- ja kampanjavalikoimat, yhteismarkkinointi ja -hinnoittelu	- kuten yllä, lisäksi - yhteiset prosessit: konseptisuunnittelu-, kauppapaikka-, markkinointi-, ostotoiminta- ja logistiikka- ja ketjun johtamisen prosessit - tavararyhmähallinta - koulutus ja kokemustenvaihto - kauppiasvalinta ohjausorganisaatioihin - markkinointimaksu - yhteistoimintakorvaus - tietojärjestelmäkorvaus	- kuten yllä, lisäksi - ketjukohtaiset toimintasäännöt
Kaupan johto	- kauppakohtainen valikoiman muodostaminen ja ostotoiminta, hinnoittelu, markkinointi, asiakassuhteiden hoito sekä henkilöstön johtaminen - ostotoiminta	- budjetointi ja taloudellinen seuranta - yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimukset - vuosittaiset yrittäjä- ja kehityskeskustelut - sanktiot ja kannustimet - ketjukäsikirjat	- kuten yllä, lisäksi kauppiaiden ja keskolaisten sisäiset normit - kauppiasverkostot - keskolaisten verkostot

Toimialayhtiöiden ja tulosryhmien tasolla toteutetaan edellä kuvattuja ohjausmekanismeja eri toimialoihin sovitettuna. Tärkeitä rakenteellisia ja samalla hierarkkisia keinoja ovat Keskon ja kauppiaiden väliset ketju- ja tavarakaupalliset sopimukset sekä toisaalta hierarkiassa sovellettavat eri ammattiryhmien työsopimukset. Ketjusopimuksissa säädellään osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia sekä määrätään toiminnan organisaatiosta, kontrollista ja koordinoinnista ketjujohdon ja kauppojen kesken. Organisatorisia välineitä ovat Keskon toimialayhtiöiden ja K-kauppiasliiton toimialayhdistysten muodostamat yhteistoimintaparit. Johtamisen menettelytapojen alueella hierarkkisia ohjausmekanismeja ovat investoinnit (esim. logistiikka- ja kauppapaikkainvestoinnit), kauppapaikkojen verkostosuunnitelmat, ketjuportfoliot sekä palkitsemistavat. Arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja ovat keskolaisten ja kauppiaiden keskinäiset verkostot, epäviralliset arvot ja normit sekä luottamus. Markkinamekanismin mukaisesti eri toimialan ketjut kilpailevat keskenään eri kauppapaikoista ja investoinneista.

Ketjujohdon tasolla rakenteellisina ja organisatorisina ratkaisuina ketjujohdon vastuulle on määritelty ketjun kehittäminen ja yhdenmukaisen toiminnan toteuttaminen. Organisatorisina mekanismeina ovat käytössä Keskon ketjuyksiköt sekä kauppiaista ja keskolaisista koostuvat toimintokohtaiset suunnitteluryhmät. K-kauppiasliiton eliminä toimivat ketjujohtokunnat. Ketjun hierarkkisia koordinointialueita ovat ketjun yhteisen valikoiman määrittäminen (esim. enintään 40% kaupan tuotteista), yhteismarkkinointi, yhteisten valikoimien ostot, tavararyhmähallinta, logistiikka ja konseptien kehittäminen. Johtamisen menettelytapojen ja prosessien alueella tärkeitä ovat ketjun toimintojen hierarkkinen koordinointi ja operatiivinen johtaminen. Toimintaa ohjataan ketjukohtaisten kauppiaskokousten, neuvottelu- ja kokemustenvaihtopäivien sekä hierarkkisten ohjausmekanismien kuten päätösten, käsikirjojen, toimintaprosessien, ohjeiden ja koulutuksen avulla. Lisäksi käytössä ovat normatiiviset ja päämääriin liittyvät ketjun asiakaslupaukset, markkinointimateriaali ja hyllykuvat sekä laatu-, asiakastyytyväisyys-, henkilöstötyytyväisyys- ja toiminnalliset tutkimukset. Arvojen, normien ja luottamuksen alueella ketjutasolla ohjausmekanismit ovat samat kuin muiden tasojen yhteydessä on todettu. Lisäksi käytössä on ketjukohtaisia pelisääntöjä. Markkinamekanismin mukaisesti kauppiaat kilpailevat keskenään parhaista kauppapaikoista, ja samoin kauppapaikan vuokra määräytyy markkinamekanismin mukaan. Kauppiasvalinnat Kesko päättää itsenäisesti hierarkkisesti.

Kauppatasolla kaikissa ketjuissa on suuri rakenteellinen ja organisatorinen autonomisuus. Toimintaa ohjaavat toisaalta vahva markkinamekanismi ja toisaalta kauppakohtainen hierarkia. Kaupat kilpailevat ketjussa keskenään ja toisaalta muiden ryhmittymien kauppojen kanssa. Kauppiailla on velvollisuus hinnoitella tuotteensa itse, ja vain osa (esim. n. 20–30%) tuotteista on yhteisesti hinnoiteltuja. Johtamisen menettelytapojen ja prosessien osalta henkilöstön johtaminen, asiakassuhteiden hoito ja muiden kilpailukeinojen käyttö, kuten markkinointi ja valikoiman muodostaminen ovat kauppiaan tai tavaratalojohtajan vastuulla. Poikkeuksena tästä ovat Carrolsin omat ravintolat ja Citymarkettien käyttötavaraosastot, joiden toimintaa ketjujohto säätelee enemmän, ja sopeutuminen tapahtuu organisoidusti. Huomattava on kuitenkin, että Franchising -yrittäjillä on suurempi toimintavapaus kuin hierarkiaan kuuluvilla ravintolapäälliköillä. Kauppiaiden toimintaa ohjaavat suuresti kauppiaiden sisäiset normit. Nämä normit kuvastavat kauppiaiden käsitystä menestyksellisestä toimintamallista: kuinka tulla menestyväksi ja rikkaaksi kauppiaaksi. Voimakkaana mekanismina toimivat myös kauppiaiden henkilökohtaiset, epämuodolliset mutta hyvin intensiiviset verkostot.

Kauppiaan ja keskolaisen päällikön roolit, vastuut ja valtuudet poikkeavat jonkin verran toisistaan kauppatasolla. Kauppiaan näkökulmasta katsottuna keskeisiä kaupan johtamiseen ja kauppiasammattiin kuuluvia johtamisalueita ovat: (1) myynnin johtaminen eli kauppakohtaisen kampanjoinnin, mainonnan ja muun markkinoinnin suunnittelu sekä toteuttaminen, (2) ostotoiminnan johtaminen ja itse ostaminen, (3) henkilöstön johtaminen, erityisesti päälliköiden valinta ja ohjaaminen, (4) kaupan taloudellinen ohjaaminen ja kontrollit sekä konttoritoimintojen organisointi ja johtaminen, (5) toiminta kauppiasverkoston kanssa eli keskinäinen tietojen ja osaamisen vaihdanta, vaikuttaminen ketjun päätöksentekoon sekä kauppiaiden harrastustoiminta, (6) luottamuskauppiastoiminta K-kauppiasliitossa, K-kauppiasliiton luottamustehtävissä (esim. Kaupan keskusliitossa) ja ketjun suunnitteluelimissä, (7) sidosryhmätoiminta paikallisissa yhteisöissä tai kunnan toimielimissä, (8) kauppaan kuulumattoman muun liiketoiminnan johtaminen ja varallisuuden hoito (esim. arvopaperikauppa, ravihevoset ja vuokramökit) sekä (9) Keskon omistajana toimiminen[109].

Keskolaisilla päälliköillä (Citymarketin tavaratalojohtajilla ja Carrolsin ravintolapäälliköillä) on omia, osin kauppiaasta poikkeavia johtamis- ja toiminta-alueita. Ehkä merkittävin ero tehtävissä on siinä, että keskolaisilla päälliköillä korostuvat kaupan toiminnallinen ja kaupan henkilöstön johtaminen budjettien ja muiden tavoitteiden mukaisesti ja toisena alueena kau-

pan tuloksellisuuden ja kannattavuuden varmistaminen. Luottamusmiesrooleja tai tehtäviä ei K-kauppiasliitossa heillä ole. Kauppakohtaisen toiminnan lisäksi korostuvat toimet ketjussa ja ketjuorganisaatiossa. Tällaisia alueita ovat mm. uusien liikkeiden avaamiseen osallistuminen, alueellinen kokemustenvaihtotoiminta, ketjun kehittämisprojekteihin ja suunnitteluryhmiin osallistuminen sekä keskolainen esimieskoulutus. Näillä kaikilla tehtävillä on tärkeä merkitys oppimisessa ja keskinäisessä verkostoitumisessa.

4.8.3. YHTEENVETO

K-ryhmän toiminta on perustunut 1990-luvun alkuun asti kauppakohtaiseen toimintaa ja Keskon tukkutoimintaan sekä keskitettyjen palveluiden tuottamiseen K-kauppiaille. Toiminnan lähtökohtana on K-kaupat ja K-kauppiaiden etu, ei niinkään loppuasiakkaat tai heidän tarpeensa. Toiminta ei ole myöskään perustunut nykyisessä mallissa oleviin ketjuihin (vrt. LTT, 1997), vaan ”erilaiset kauppatyypit olivat K-tunnuksen varaan rakentuvia sekä vailla selkeää identiteettiä ja liiketunnusta sekä mahdollisuutta kehittää niitä erikseen omina brandeinaan” (Kesko, 2001d).

Vuosina 1994–1995 otettiin käyttöön kaikissa kauppiasketjuissa uudet ketjusopimukset, joiden sisältö oli oleellisilta osin samankaltainen. Lisäksi laadittiin vuonna 1994 varsinainen K-kauppiassopimus ja uusi yhteistoimintasopimus. Uuden ketjutoiminnan taustalla vaikutti 30.9.1992 voimaan tullut kilpailunrajoituslaki (480/1992). Lain perusteella Kesko ja K-kauppiasliitto joutuivat hakemaan ketjuille poikkeusluvat mm. eräisiin kauppiaiden horisontaalista yhteistoimintaa koskeviin kieltoihin.

Sopimusten jälkeiset ohjausjärjestelmät perustuvat kauppiaiden horisontaaliseen yhteistoimintaan. Tässä järjestelmässä kauppiailla on ketjutoiminnan ohjausta varten ketjusopimusten mukainen päätösvalta ketjujohtokuntien ja muiden kauppiaiden toimielinten avulla. Tehokkaan sisäisen ja ulkoisen toiminnan sekä ketjujohtamisen kannalta ohjausjärjestelmästä puuttuvat kuitenkin toimivat ohjausmekanismit mm. valikoimahallinnan, hankinnan, markkinoinnin ja myymälätyöskentelyn ohjaamiseksi. Konseptien kehittäminen ja ketjujen toimintaedellytysten kehittäminen on Keskon ja osin K-kauppiasliiton vastuulla, mutta tätä työtä vaikeuttivat mekanismipuutteet pyrittäessä muuttamaan kauppakohtaisia totuttuja toimintatapoja.

1990-luvun muutoksissa on ”käännetty katse tavarasta asiakkaaseen”, mutta K-ryhmän pääasiakkaana on ollut edelleen kauppias, ei loppuasiakas. Kauppiaan kannalta tilanne on myös ongelmallinen, koska kauppiasrooli on loppuasiakkaan kannalta paradoksaalinen. K-ryhmässä omaksutun normis-

ton mukaan kauppiaan tehtävänä on kantaa huolta omasta tuloksestaan, jolloin kyseessä on ”nollasummapeli” suhteessa asiakkaaseen ja Keskoon sekä muihin tavarantoimittajiin päin. Tässä pelissä loppuasiakas helposti unohtuu, ja toimintoja kehitetään pääosin vain omista lähtökohdista käsin.

Keskon ja kauppiaiden välisessä toiminnassa pääohjausjärjestelmänä on sopimuksiin ja suhteisiin perustunut markkinajärjestelmä vaikkakin pohjalla on hyvinkin pitkäaikaisesti kehittyneet ja kehitetyt viralliset ja epäviralliset verkostot ja -järjestelmät. Keskon omien ketjujen johtaminen perustuu hierarkiaan, mutta tätä täydentävät verkosto- ja markkinajärjestelmät. Carrolsin omistamien ravintoloiden ohjausjärjestelmä perustuu hierarkiaan, ja franchising- yrittäjien omistamien ravintoloiden ohjausjärjestelmä perustuu markkinajärjestelmään, mutta niitä molempia täydentää verkostojärjestelmä. Toiminnan ohjauksessa on käytetty paljon taloudellisia, ei pakottavia kannustimia ja kontrollikeinoja. Näitä ovat olleet vuosittaisten ostojen perusteella Keskon myöntämät K-hyvitykset eli ostojen keskittämisestä annetut jälkikäteiset vuosialennukset, joiden käyttöä säänneltiin vielä erikseen.

Markkinajärjestelmää ja sen ohjausmekanismeja on täydennetty kauppiaiden horisontaalisella yhteistoiminnalla ketjujohtokuntien avulla. K-ryhmää voidaan selvästi pitää myös verkostona, koska toiminnassa pyritään pitkäjänteisiin suhteisiin (eräät kauppiassuvut ovat olleet olemassa yli 100 vuotta, kauppaa hoitaa jo neljäs sukupolvi ja liikesuhde Keskoon ja sen edeltäjiin on ollut jo samoin lähes sata vuotta). Toimijoiden välisillä sidoksilla, toimintojen välisillä yhteyksillä ja voimavarasiteillä on selviä ja konkreettisia vuorovaikutussuhteita ja kytkentöjä keskenään. Virallisia verkostomekanismeja täydentävät kauppiaiden ja keskolaisten epäviralliset, mutta erittäin kiinteät verkostot sekä käyttäytymistä voimakkasti ohjaavat epäviralliset arvot ja normit.

Hierarkkisen järjestelmän mukaisesti johdetaan vähittäiskaupan ketjuista mm. Citymarkettien käyttötavaraosastoja ja Carrols Oy:n omistamia ravintoloita. Citymarkettien päivittäistavaraosastot ovat puolestaan kauppiaiden omistamia ja johtamia, jolloin sisäisen ohjausjärjestelmän näkökulmasta kyseessä on lähinnä sopimuspohjainen markkina ja verkosto. Samanlainen ohjausjärjestelmä on kyseessä Andiamo-kenkäkauppojen kohdalla. Osa Carrols-ravintoloista toimii franchising-periaatteella, jolloin kyse on verkoston ja hierarkian välimuodosta. Kaikki vähittäiskaupat ja ravintolat toimivat markkinoilla kilpailutilanteessa muiden kanssa, jolloin tukeudutaan markkinamekanismin periaatteisiin. Kaikissa ketjuissa noudatetaan tiettyjen sisäisten toimintojen ohjauksessa markkinamekanismia. Tällaisia toimintoja ovat mm.

kauppapaikkatoiminta ja kauppiasvalinta, jossa sisäinen ja ulkoinen kilpailu sekä hinnat ohjaavat toimintaa.

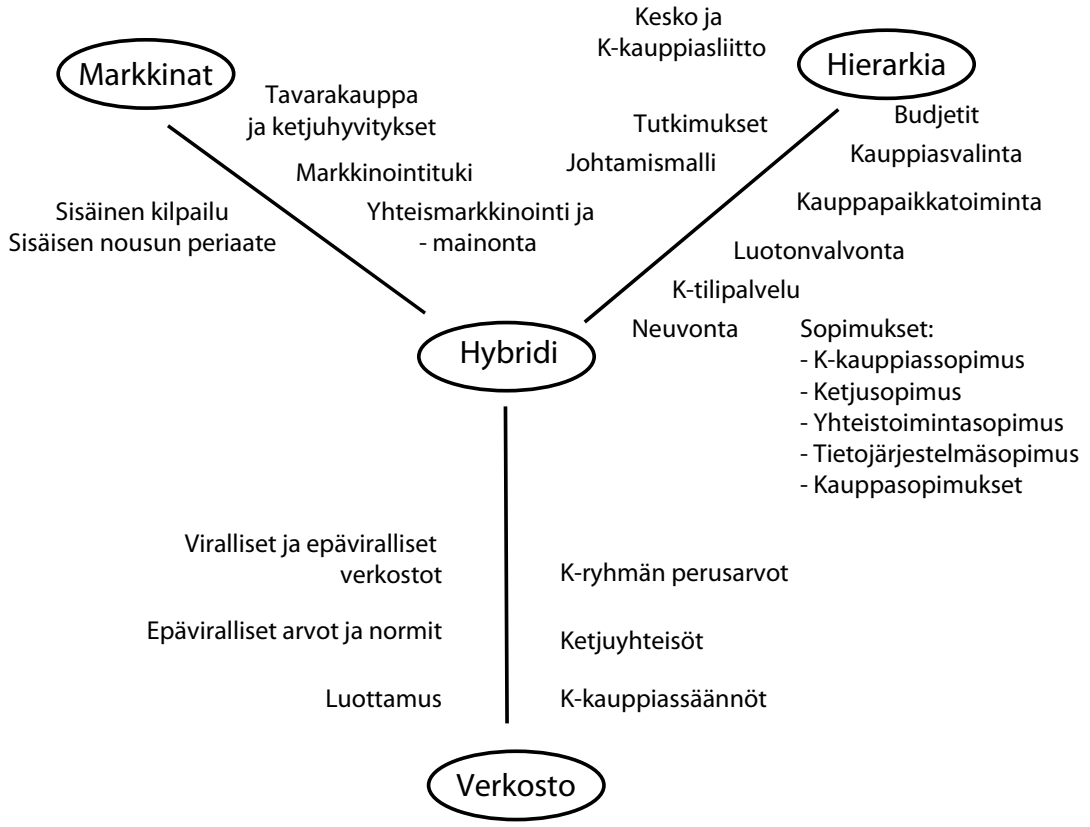
Taulukossa 4.19 on kuvattu yhteenvetona tiivistetysti Keskon ja K-kauppojen keskeisimmät ohjausjärjestelmät ja -mekanismit. Taulukossa on yhdistetty toisiinsa ohjausjärjestelmät ja -mekanismit. Taulukosta voidaan havaita, kuinka eri ohjausjärjestelmät ja -mekanismit muodostavat hybridiohjausjärjestelmän ja kuinka eri toimintoihin käytetään osin päällekkäisiä järjestelmiä ja mekanismeja.

Taulukko 4.19. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto

Ohjausjärjestelmät Ohjausmekanismit	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	- Kesko ja K-kaupat itsenäisiä yrityksiä - K-ryhmä sopimusperusteinen yhteistyöryhmä - tavaroiden ja palveluiden keskinäinen kauppa (Citymarket-päivittäistavarakaupat ja Andiamo-kenkäkaupat) - tavaroiden ja palvelusten hankinta markkinoilta	- tavaroiden ja palveluiden keskinäinen kauppa (Carrols ja Citymarket käyttötavara) - omistus-, hallinto- ja jäsenyysrakenteet - toimintaperiaatteet - ketju- ja muut maksut - taloudelliset ja muut kannustimet sekä sanktiot - Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatiot - taloudellinen ja toiminnallinen seuranta ja valvonta - konseptit ja konseptiportfoliot - takaukset ja vakuudet - liikkeenhoidon neuvonta	- K-ryhmän perusarvot ja normit - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa - kasvattajakauppiaat
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppapaikkahankinta ja -neuvottelut. - ketju- ja kauppakohtainen tavarantoimittaja-yhteistyö	- liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet - suunnittelu- ja seurantakäytännöt - toimintaperiaatteet, säännöt ja määräykset - aineelliset ja aineettomat voimavarapäätökset - ketjun ja kauppojen prosessit - koulutus - kokemustenvaihto - valvonta - kauppias- ja päällikköportfoliot	- päätösten valmisteluun ja päätöksiin vaikuttaminen - kokemusten ja tietojen vaihto
Arvot, normit ja luottamus	- luottamus markkinatalouteen, K-ryhmään, konseptiin ja omaan osaamiseen - yrittäjävapaus - ulkoinen kilpailu markkinoilla	- K-ryhmän perusarvot - Keskon eettiset ja muut toimintaperiaatteet	- henkilöiden verkostot ja sosiaalinen kontrolli - ketjuyhteisöt - yritys- ja ketjukult. - epäviralliset arvot ja normistot

Keskon ja K-kauppojen hybridiohjausjärjestelmää voidaan kuvata myös kuvion 4.12. avulla. Kuviossa eri ohjausjärjestelmät on kuvattu eri akseleilla, joiden yhteyteen on kirjattu keskeisimmät ohjausmekanismit.

Kuvio 4.12. Keskon ja K-kauppojen hybridiohjausjärjestelmä, yhteenveto



Kuviosta ilmenee, että markkinajärjestelmässä tavarakaupan hinnat sekä sisäinen ja ulkoinen kilpailu ovat merkittäviä ohjausmekanismeja. Hierarkiassa kauppiaiden valinnat, kauppapaikkatoiminta, luotonvalvonta, kannattavuusseuranta sekä tutkimukset ovat keskeisiä ohjausmekanismeja. Tavaratalo- ja ravintolapäälliköiden ohjaamisessa tärkeitä ohjausmekanismeja ovat johtamismalli suunnittelukäytäntöineen sekä kokous- ja neuvottelupäivät. Verkostojärjestelmän epäviralliset arvot ja normit sekä viralliset ja epäviralliset verkostot ovat kontrolli- ja koordinointimekanismeja.

Kuviosta käy selville, että ohjausjärjestelmä on ollut sekoitus markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmiä sekä niiden ohjausmekanismeja. Toiminta on perustunut työnjakoon, jossa vähittäiskaupasta vastaa yksityinen ja yksittäinen kauppias, ja tukkukaupasta ja keskitetysti tuotetuista palveluista on vastannut Kesko. Tätä työnjakoa on täydennetty Keskon harjoittamalla käyttötavarakaupan vähittäiskaupalla Citymarketeissa ja Carrolsin harjoittamalla ravintolatoiminnalla. K-kauppiasliitto on vastannut kauppiaiden ammatillisesta yhteistoiminnasta.

Tavarakaupassa ja kauppapaikkatoiminnassa sekä sisäisen ja ulkoisen kilpailun osalta toiminta on perustunut markkinajärjestelmään, jota Keskon

ja K-kauppiasliiton hierarkiat ja niihin tukeutuneet hierarkiajärjestelmät mekanismeineen ovat tehostaneet. Verkostojärjestelmän viralliset ja epäviralliset verkostot sekä arvot ja normit ovat yhdistäneet markkina- ja hierarkiajärjestelmät toimivaksi kokonaisuudeksi.

Ohjauksen näkökulmasta hybridissä on vallinnut toimijoiden kesken tasapaino: Kesko ohjaa kauppiaiden ja heidän omistamiensa kauppojen toimintaa markkinaperustalta kauppapaikka- ja tavarakauppaehdoilla sekä sopimuksilla. Toisaalta kauppiaat vaikuttavat Keskon toimintaan omistajavallan käytöllä. Keskon ja K-kauppiasliiton välillä vallan tasapaino ei ole ollut yhtä selvä. 1990-luvulla K-kauppiasliitto on lisännyt omistusosuuttaan Keskossa, jolloin liitto on voinut käyttää omistajavaltaa. Vastaavasti Keskolla on ollut käytettävissään asiantuntijavallan eri muodot suhteessa K-kauppiasliittoon.

Sisäistä tehokkuutta on pyritty kehittämään toimijoiden yhteistoiminnan ja Keskoon keskitettyjen toimintojen avulla. Keskeisiä mekanismeja ovat olleet Keskon ja K-kauppiasliiton yhteistyöelimet ja toiminnot, kuten esimerkiksi toimialayhdistykset ja ketjujohtokunnat, kauppojen yhteinen markkinointi ja ostotoiminta sekä Keskon keskitetysti tuottamat palvelut ja toimet (mm. kauppapaikkatoiminta, logistiikka, rahoitus, takaustoiminta, koulutus ja tutkimus). Ulkoisen tehokkuuden kannalta merkittävin tekijä on ollut yhteismarkkinointi sekä kauppakohtainen itsenäisyys ja toimintavapaus (mm. kauppakohtainen ostotoiminta ja markkinointi). Toimijoiden tiivis keskinäinen verkostoituminen on edistänyt ulkoista tehokkuutta ja kauppakohtaista osaamista. Todellinen tai koettu itsenäisyys on ollut tunnusomaista niin kauppiaiden kuin Keskon omienkin kauppojen kohdalla. Myös sisäistä kilpailua on edistetty kaikin tavoin tehokkuuden parantamiseksi.

Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden välistä tasapainoa on pyritty hallitsemaan sekä toimija- että toimintojen tasolla. Kauppiastoiminnassa kauppakohtainen autonomia sekä kauppa- ja kauppiaslähtöisyys ovat pääasiassa määritelleet tehtyjä toimenpiteitä ja toimintamalleja. Keskitetyt toiminnot on sopeutettu tästä näkökulmasta. Keskitetyn toiminnan ja kauppakohtaisen autonomisuuden välinen tasapaino on ollut vaikeampi ylläpitää ohjausjärjestelmän rakenteellisten ominaisuuksien vuoksi. Koska järjestelmä on perustunut Keskon ja kauppiaan markkinasuhteeseen (ostajan ja myyjän välinen suhde), ohjausjärjestelmässä on ollut jatkuva sisäinen jännite. Jännite on toisaalta ollut myönteinen, sillä se on pakottanut etsimään koko ajan uusia ja tehokkaampia ratkaisuja. Toisaalta jännite on ollut myös kielteinen, koska markkinasuhteen vuoksi ei olla kyetty kehittämään sellaisia ohjausmekanis-

meja, joilla kokonaisuutta olisi kyetty tehokkaasti ohjaamaan. Tätä analysoidaan lisää seuraavissa luvuissa 5. ja 6.

5. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMINEN

Tässä luvussa tehdään synteesi kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmästä ja sen ohjausmekanismeista. Luvussa kytketään ohjausjärjestelmä ja sen mekanismit teoreettiseen keskusteluun. Näkökulmana on kokonais- eli makrotaso, eli tarkastelussa keskitytään pääosin K-ryhmän tasolle. Käsillä olevassa luvussa paneudutaan ohjausjärjestelmän ja sen mekanismien tarkastelussa niihin tekijöihin, jotka tutkimuksessa ovat osoittautuneet tärkeimmiksi joko ennakkotietämyksen tai tutkimuksessa esiin nousseen todellisuuden perusteella. Mukana ovat toisin sanoen ne tekijät ja mekanismit, joiden aiemman tutkimustiedon perusteella voitiin olettaa olevan merkityksellisiä ja toisaalta ne, jotka tässä tutkimuksessa osoittautuivat ennakkokäsityksestä poiketen merkityksellisiksi (esim. ketjuyhteisö). Merkityksellisyyden kriteereinä on käytetty ohjausjärjestelmän tekijöiden ja mekanismien asemaa ja roolia toiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa sekä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden saavuttamisessa.

Kaupan hybridiorganisaation johdon tavoitteena on löytää sellainen ohjausjärjestelmä, jossa kyetään samanaikaisesti saavuttamaan sekä ulkoinen että sisäinen tehokkuus. Tarkastelussa on kyettävä myös tunnistamaan, millä mekanismeilla saavutetaan parhaiten yhdenmukainen toiminta, ja millä mekanismeilla kannustetaan vastaavasti erilaiseen ja paikallisesti sopeutuvaan toimintaan. Ohjausjärjestelmän avulla on kyettävä tasapainottamaan ja yhdistämään nämä näennäisesti keskenään ristiriidassa olevat intressit eli keskitetyn toiminnan ja ohjauksen sekä paikallisen sopeutumisen ja itseohjautuvuuden vaatimukset. Nämä tavoitteet merkitsevät sitä, että järjestelmässä on kyettävä käyttämään hyväksi ja yhdistelemään käytännössä toimivalla tavalla eri ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja. Näin muodostuu hybridiohjausjärjestelmä ja ohjausmekanismien portfolio.

Ohjausjärjestelmä ja -mekanismitarkastelun jälkeen luvussa arvioidaan tutkimuksen kohteena olevan hybridijärjestelmän tasapainoa ja toimivuutta sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä kontrollin ja koordinaation näkökulmista. Lisäksi arvioidaan, milloin eri ohjausjärjestelmät mekanismeineen ovat parhaimmillaan ja huonoimmillaan. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen synteesinä kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli.

5.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄ JA -MEKANISMIT

Tässä luvussa tarkastellaan kaupan hybridiorganisaation johtamista edellisessä luvussa analysoidun K-ryhmän ohjausjärjestelmän ja -mekanismien sekä luvussa esitettyjen taulukoiden mukaisesti. Luvussa 4 olevista taulukoista ilmenee yksityiskohtaisesti, mitä johdetaan tai pyritään johtamaan, kuka johtaa, miten johtaa ja millä mekanismeilla pyritään hallitsemaan yhteistoimintaa ja kilpailua. Ohjausjärjestelmää ja mekanismeja tarkastellaan tässä luvussa siten, että ensin analysoidaan ohjausjärjestelmää ja sen jälkeen ohjausmekanismeja. Luonnollista on, että nämä tarkastelut menevät osittain myös päällekkäin, mutta turhaa toistoa pyritään kuitenkin välttämään. Esiin tulevat asiat pyritään käsittelemään tarkoituksenmukaisimmassa yhteydessä.

5.1.1. OHJAUSJÄRJESTELMÄ

K-ryhmän ohjausjärjestelmän voidaan yhteenvetona sanoa koostuvan hybridiohjausjärjestelmästä seuraavasti:
(1) Keskon sisäinen muodollinen ohjausjärjestelmä perustuu hierarkialle, jonka keskeisiä kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja ovat tulosperustaiset mekanismit kuten budjetit, tulos- ja laatutavoitteet sekä suorituksia ohjaamaan pyrkivät mekanismit päämäärät, periaatteet, säännöt ja määräykset. Keskeisiä kannustimia ovat palkka, tulospalkkio, eteneminen uralla ja johdolla lisäksi optiot. Kesko sinällään ja sen edeltäjätukkukaupat olivat kauppiaiden perustamia hierarkioita, jotka luotiin kauppiaiden kilpailuedellytysten ja -asemien vahvistamiseksi.
(2) Todellisuudessa hierarkkista järjestelmää merkittävämmäksi osoittautui epävirallinen verkosto-organisaatio ja -ohjausjärjestelmä, jossa käyttäytymistä ohjaavat työ- ja ketjuyhteisöt, kaverit ja kaveriverkostot sekä keskinäinen luottamus sekä yhteisön arvot ja normit. Arvot, asenteet ja normit olivat erittäin tärkeitä mekanismeja, koska ne määrittävät ihmisten omaksumat ja noudattamat menestyslogiikat vallitsevan järjestelmän puitteissa.
(3) Markkinajärjestelmä on kolmas vaikuttava ohjausjärjestelmä, joka heijastuu sisäisenä kilpailuna päälliköiden ja johdon kesken ja toisaalta ”kamppailuna” yksiköiden välillä paremmuudesta. Markkinamekanismin mukaista arvostusta ja asennetta heijastavat keskeinen yrityskulttuuri, joka korostaa suoriutumista, kaupankäyntiä ja ”kovan ostajan mainetta” ohjaavana muotona (Puohiniemi, 2001a). Markkinaohjausjärjestelmän yhtenä mekanismina ovat tavaroiden ja palveluiden markkinaehtoisten siirto- ja veloitushintojen käyttö sisäisenä ohjausvälineenä. Esimerkkeinä tästä ovat mm. kiinteistö-

vuokrat ja niiden määrittely, keskinäisen kaupankäynnin hinnoittelu ja koulutusten veloitukset. Seuraavassa tarkastellaan jokaista järjestelmää tarkemmin erikseen.

Markkina

Markkinajärjestelmä eli ”vapaa kilpailu” perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin, joilla kaikkia osapuolia pidetään informoituna vaihdannassa oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Tuotteiden ja palvelusten hinnoissa tiivistyy relevantti markkina- ja toimintainformaatio (Williamson, 1975, s. 31). Markkinamekanismin toiminnalle on tyypillistä voimakas pyrkimys kustannusten alentamiseen ja riskien hallitsemiseen (Grabher, 1993b, s. 16). Markkinamekanismin taustalla on myös oletus, että taloudellinen käyttäytyminen on täysin rationaalista, avointa hyödyn tai voiton maksimointia ennustettavissa olosuhteissa. Yritystä luonnehditaan sen tuotantofunktion perusteella, ja päätökset tehdään puhtaasti markkinamekanismin eli hinnan ohjaamana.

Nämä markkinajärjestelmän piirteet ilmenivät selkeästi K-ryhmän ohjausjärjestelmässä. Keskon ja kauppiaiden välistä toimintaa ohjattiin, ja se ohjautui itsestään tämän järjestelmän mukaisesti. Toiminta perustui kunkin toimijan voimakkaaseen oman edun tavoitteluun, kustannusten minimointiin, tuloksen maksimointiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen kilpailuun. Järjestelmän rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut tukivat tätä, mutta tyypillistä oli myös itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus perustui eri toimijoiden suhteelliseen suureen itsenäisyyteen, suhteellisen kevyisiin hierarkkisiin mekanismeihin sekä erityisesti pyrkimykseen käytännöllisiin ajatuksiin ja ratkaisuihin.

Tätä kuvasti pyrkimys tehdä itse paljon ja kaikkialla. Tämä on luonnollisesti myös hyvä ohjaus- ja kontrollikeino. Tällöin myös esimiehet tuntevat omakohtaisesti toiminnan ja sen ongelma-alueet ja samalla saavuttavat työntekijöiden arvostusta. ”Kuulen äänistä, kuinka homma sujuu; katson pölyn määrästä varaston kiertonopeuden; kierrän kerran päivässä varastossa nähdäkseni mikä ei kierrä.” Nämä kauppiaiden ja päälliköiden toteamukset kuvastavat itseohjautuvuuden ja siihen liittyvän käytännön ammattitaidon, ”näppituntuman” merkitystä: kaupan johdolla pitää olla omakohtainen tuntuma asioihin numerojen lisäksi. Esimiesten tai kauppiaiden näkyminen myymälässä kontrolloi sinällään toimintaa samaan tapaan kuin poliisin näkyminen liikenteessä.

Toimintapainotteisuuden lisäksi järjestelmää ohjasi tuloksen maksimointi. ”Järjestelmän konsulttina oli paras mahdollinen konsultti eli markka: kaikki mikä toi entistä enemmän markkoja, oli hyvää, muutoin sitä ei toteu-

teta. Ja jos aioit saada esimerkiksi kauppiaita tekemään jotain uutta, oli kyettävä esittämään edut ja hyödyt markkoina" (tavaratalojohtaja). Tavaratalojohtaja totesi edelleen, että "sama periaate päti myös pohdittaessa keskittämisen ja hajauttamisen problematiikkaa: jos jokin toiminta kannatti keskittää tai hajauttaa, se piti näkyä etuna markoissa".

Voimakas itseohjautuvuus aiheutti sen, että kokonaisuuden johtaminen on hankalaa ellei peräti ylivoimaista. Tämän myötä viralliselle yhteistoiminnalle muodostui vain liturginen rooli. Samalla markkinajärjestelmään liittyvä rakenteellinen epäluottamus vahvistui ja aiheutti entistä enemmän juopaa erityisesti K-ryhmän johdon ja "rivikauppiaiden" välillä (K-kauppiasliitto, 2001b).

Järjestelmän ja sen mukaisen työnjaon mukaan Kesko myy tavaroita ja palveluita markkinahinnoin kauppiaille, jotka arvioivat omalta osaltaan niiden kilpailukykyisyyttä. Kauppiaat kilpailuttavat Keskoa muiden tavarantoimittajien tapaan ja ostavat periaatteessa Keskosta ne tavarat ja palvelukset, jotka kokevat saavansa edullisesti muihin hankintalähteisiin verrattuna[110]. Keskon hinta- ja laatukilpailukyky tulee näin testatuksi kaiken aikaa markkinoilla. Samoin perustein toimii kauppiaiden keskinäinen kilpailu kauppapaikoista sekä Keskon ja kauppiaiden väliset hintaneuvottelut kauppapaikkojen vuokrista. Kauppiaiden keskinäinen kilvoittelu tärkeistä luottamustehtävistä perustuu osiltaan myös markkinamekanismiin.

Markkinajärjestelmän perusteiden mukaisesti koko K-ryhmän menestyslogiikka on perustunut uskomukseen siitä, että kokonaisuus optimoituu osiensa summana. Tähän perustuvana johtavana käsityksenä oli 1990-luvun alkupuolelle asti käsitys tehokkaimmasta mahdollisesta työnjaosta tukkukaupan tai keskusliikkeen ja vähittäiskauppojen välillä. Ajatus on ollut, että Kesko hoitaa toimintaa kaupan takaovelle ja laiturille saakka, josta alkaa kauppiaan osuus (Nuutinen, 1988). Tämä periaatteellinen työnjakokysymys, joka ilmeni hyvin Mannermaan (1989) tutkimuksessa, esti osaltaan parantamasta ja jatkamasta Mäkisen (1982) tutkimuksessa esille tuotua markkinointijärjestelmien muutostrendiä ja sopeutumispakkoa.

K-ryhmän perimmäisen ytimen eli yrittäjyyden ja yhteistoiminnan kytkemistä ei näin osattu tehdä ajan vaatimalla tavalla. Yrittäjyys nousi ikään kuin itseisarvoksi, jota yrittäjät itsekään eivät enää käyttäneet sen arvoisella tavalla. Myös yrittäjyyteen liittyvä itsenäisyys nousi itseisarvoksi sisällön ja mukautumiskyvyn kustannuksella.

Toisaalta kauppias- ja kauppakohtaiseen osaamiseen ja oman edun tavoitteluun sekä voimakkaaseen keskinäiseen kilpailuun perustunut järjes-

telmä esti laajamittaisen osaamisen kumuloitumisen. Tätä ei toisaalta tavoiteltukaan, koska jokainen kauppa ja kauppias perusti kilpailukykynsä oman osaamisensa ja itsensä varaan. Yhteisen osaamisen kumuloituminen keskitettiin tavallaan K-instituutille, joka antoi kaupankäynnin perusoppeja. Lisäksi osaamista ja kokemusta kumuloitui myös Keskon vastuulla olevalle neuvonnalle, joka toimi yhteisön kollektiivisena osaamiskeskittymänä.

Tämän logiikan yhtenä osana on ollut ymmärrys kauppiasyrittäjyydestä ja sen merkitsevyydestä ja periaatteellisuudesta. K-ryhmän lähtökohtana on ollut kauppiaiden menestys ja kauppiasyrittäjyys, johon muut toiminnot on sopeutettu. Kesko on kauppiaiden perustama ja se on olemassa heitä varten. Omaksutun näkemyksen mukaan K-ryhmän osien ja kokonaisuuden tulokset syntyvät parhaiten monitasoisen kilpailun avulla, toisinaan myös keinoja kaihtamatta. Kauppias oli siten Keskon tärkein asiakas, jonka mukaan Keskon toiminnot organisoitiin ja toteutettiin[111].

Oman edun tavoittelun myötä yrittäjyys toi järjestelmässä lisäarvoa vain kauppiaalle itselleen. Tämän vuoksi yrittäjyyden todellinen olemus hämärtyi, eikä yrittäjyyden todellisia ominaisuuksia riittävästi tunnettu eikä osattu hyödyntää. Yrittäjyyteen liittyvät ominaisuudet koettiin rasitteiksi ja vioiksi, joita koetettiin hallita pääosin hierarkkisin mekanismein. Yrittäjyydestä muodostui kilpailuedun sijasta kilpailuhaitta, jonka myötä koko K-ryhmän ydin alkoi hämärtyä, ja se alkoi toimia itse itseään vastaan (Mannermaa, 1999).

Perustyönjaon mukaisen ajattelutavan mukaan Keskon asiakas on kauppias (tai joku muu yritysasiakas) ja kauppiaan tai kaupan asiakkaana on kuluttaja. Näin ymmärrettynä ryhmällä ei ole ollut yhteistä asiakaskäsitystä eikä kuluttajasta ole tullut yhteistä asiakasta, jonka palvelemisesta olisi tullut yhteinen intressi. Yhteisen selkeän intressien puuttuminen edisti osaltaan sisäisen nollasummapelin syntymistä, jossa kauppiaan ja kaupan tehtävänä oli kilvoitella loppuasiakkaasta, ei niinkään Keskon.

Tämä ei sinällään ollut ristiriidassa sisäisen kilpailun kanssa. Sisäisen kilpailun avulla pyrittiin varmistamaan parhaiden henkilöiden ja käytäntöjen esiin saamista. Sisäisen kilpailun periaate sopi mainiosti yhteen sisäisen nousun periaatteen kanssa. Johtavana periaatteena sisäisen kilpailun lisäksi oli ulkoisen kilpailun hallinta. ”Me emme pelkää kilpailua, vaan luomme sitä” (Nuutinen, 1988). Lyhyen tähtäyksen kauppiasintressien vastaisesti Keskon johtavana uskomuksena oli kuitenkin kilpailuttaa ketjuja ja kauppoja keskenään kauppapaikkaverkoston, uusien kauppapaikkojen ja liiketyyppien välillä. Mitään ”läänityksiä tai rauhoitettujen markkina-alueiden” syntymisiä ei tulosryhmien, ketjujen tai kauppojen välille hyväksytty. Sisäinen ja ulkoinen

kilpailu oli kaikkiaan monitasoista. Kilpailua oli toimialatasolla (esim. käyttötavarakauppa vs. päivittäistavarakauppa), ketjutasolla (Andiamo vs. Citymarket) ja kauppatasolla (yksittäinen Andiamo vs. yksittäinen Citymarket).

K-ryhmän ohjausjärjestelmässä yksi merkittävä piirre oli vielä se, että samoilla markkinoilla ei samassa ketjussa ja liiketyypissä ollut kahta rinnakkaista ohjausjärjestelmää[112]. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kenkäkaupassa tai päivittäistavarakaupassa toimitaan Suomessa vain kauppiasmallilla, jolloin Keskolla ei ole kauppiaiden kauppojen rinnalla omia saman liiketyypin kauppoja[113]. Teollisuuden jakeluratkaisuissa (Dutta et al., 1995) ja franchising-mallissa (Bradach, 1997) tyypillistä sen sijaan on, että käytössä on samoilla markkinoilla samaan aikaan kaksi tai useampia rinnakkaisia ohjausjärjestelmiä ja -rakenteita. Tämä järjestelmä esti Keskon vähittäiskauppaosaamisen kehittymisen, joka puolestaan heijastui luottamuspulana Keskon ja kauppojen välillä sekä vaikeuksina kauppiasketjujen johtamisessa 1990-luvulla.

Hierarkia

Keskitetyn hierarkkisen johtamisen avulla voidaan olettaa saavutettavan sisäistä tehokkuutta suuruuden ekonomian mukaisesti. Keskitettyjen toimintojen voidaan olettaa olevan tehokkaita, mikäli toimintaympäristö pysyy suhteellisen vakaana ja organisaatio kykenee luomaan sopeutumista edistäviä kannustinjärjestelmiä. Keskitettyjen hierarkkisten organisaatioiden pulmana on kuitenkin, että lisääntyvän hallinnollisen byrokratian ja jäykkyyden vuoksi organisaation sopeutumiskyky ja henkilöstön suoritusmotivaatio heikkenevät (vrt. Williamson, 1991a).

K-ryhmässä käytössä olleet sopimukset toimivat markkinasuhteen vakauttajina epävarmuuden hallitsemisessa (vrt. Stinchcombe & Heimer, 1985). Ne olivat myös suhteen hierarkkisia ohjausvälineinä, jotka määrittelivät vaihdantoihin perustuvan suhteen pelisäännöt ja eri osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä sanktiot. Koska osapuolten suhteen yhtenä keskeisenä perustana toimi myös luottamus, sopimusten ei tarvinnut olla kaiken kattavia ja koko sopimusten ajatellun elinkaaren tapahtumia täydellisesti määrittäviä (vrt. Kesko, 1988). Samoin työsopimukset saattoivat olla hyvinkin suppeita.

Taloudellisen kontrollin ja koordinoinnin ohella K-kauppiasliitolla ja sen hierarkialla on ollut merkittävä kauppiastoimintaa ohjaava rooli. Tähän rooliin on K-ryhmän sisäisen määritelmän mukaan kuulunut kauppiaiden ammatillinen yhteistoiminta, johon on vuoden 1995 jälkeen liittynyt kasvavassa

määrin myös taloudellinen vallankäyttö Keskon omistajana sekä ketjutoiminnan ja muun kauppiasyhteistoiminnan ohjaaminen ketjujohtokuntien ja muiden luottamusorganisaatioiden avulla. Tämä toiminta on sujunut hierarkkisten organisatoristen periaatteiden (esim. yhdistyslainsäädännön ja ketjusopimusten puitteissa) ja menettelytapojen mukaisesti. Tähänkin järjestelmään on liittynyt toisaalta epävirallista verkostoitumista ja toisaalta markkinamekanismin mukaista vallankäyttöä avainpaikoista kilpailtaessa ja samalla siinä sivussa luottamusmiesten omia tai tiettyjen ryhmien etuja hoidettaessa.

Keskolaisten pitkä sitoutuminen ja ura sekä yritystä kohtaan tunnettu lojaalisuus tuovat systeemin ja ihmisten tuntemusta, joka tuo puolestaan merkitsee tehokkuusetua (vrt. Williamson, 1991b, s. 89). Vastaavasti samat mekanismit toivat kauppiasjärjestelmässä tehokkuusetuja. Toisaalta vallitsevana periaatteena oli, että jokainen toimi parhaan kykynsä ja oman etunsa mukaisesti. Nämä yhdessä sallivat sen, että kirjoitettuja sääntöjä ja määräyksiä oli suhteellisen vähän. Taloudellisen ohjauksen, sisäisen laskennan ja tulosseurannan avulla vuosittaiset painopisteet, budjetit ja taloudelliset pelisäännöt pysyivät ihmisten mielissä, jolloin muuta hierarkkista ohjausta ei tarvittukaan.

Keskon organisaatiorakenne perustui pääosin vuoteen 1995 asti matriisiorganisaatioon, mikä helpotti pääkonttorin ja alueorganisaatioiden välistä vastavuoroista kontrollia ja koordinointia. Matriisin toimivuutta lisäsi ihmisten pitkäaikainen hyvä keskinäinen tuntemus, yhteinen käsitys liiketoiminnasta sen tavoitteista sekä em. organisaatioiden työnjaon selkeys. Keskon toiminnan kannalta ensiarvoista oli kuitenkin kauppiasomistajien avarakatseisuus: ”Keskon sallittiin ja sen edellytettiin keräävän voimavaroja tehtäviensä toteuttamiseen” (keskolainen johtaja)[114]. Keskon toiminnan vaatimat erityiset investoinnit tehtiin Keskon ja kauppiaiden yhteisymmärryksessä, jolloin ne ovat vaatineet molempien osapuolten (siis Keskon ja kauppiaiden) jatkuvaa keskinäistä sopeutumista ja toimintojen muokkaamista toisilleen sopivaksi. Tämä on lisännyt osaltaan järjestelmän sopeutumista ja tukenut hybridijärjestelmän menestyspiirteitä (vrt. Williamson, 1991b, s. 88). Samoin paikallisen johdon ja keskusjohdon välinen suhde, joka Keskossa on perinteisesti ollut paikallisen johdon eduksi, perustui paikallisuuden ja omatoimisuuden kunnioittamiseen.

Sisäisten tehokkuusetujen lisäksi järjestelmä sisälsi kuitenkin ilmeisiä tehottomuushaittoja. Yhtenä haittana ilmenivät elinikäisen työsuhteen tuomat haitat (Williamson, 1991b, s. 89). Myös vuosikymmeniä käytössä ollut mat-

riisiorganisaatio toi jäykkyyttä organisaatioon. Totutut toimintatavat hidastivat sopeutumista nopeasti muuttuviin olosuhteisiin 1990-luvulla. Uusia toimintamalleja ei haettu eikä uusia innovaatioita kyetty hyödyntämään kyllin nopeasti tai edes kilpailijoiden tahdissa (Kesko, 2001d). Vanhan vakiintuneen ja hyväksi havaitun toimintamallin omaksunut organisaatio oppi vähitellen hallitsemaan tunnettuja riskejä ja samalla yhä enemmän välttämään uusia riskejä. Tähän logiikkaan ei edelläkävijän rooli enää istunut 1990-luvulla, vaikka sitä yhtenä Keskon päämääränä tavoiteltiinkin (Kesko, 2001d).

Toiminta- ja kilpailuympäristön nopeaan muuttumiseen 1990-luvulla yritettiin sopeutua toisaalta tiiviimmän ketjutoiminnan ja toisaalta lisääntyneen hierarkkisen kontrollin ja koordinoinnin avulla. Merkittävä muutos oli myös Keskon ohjaus- ja valvontajärjestelmän (corporate governance) uudistaminen eri vaiheissa 1990-luvun lopulla. Tämä selvensi omistajien tahdonmuodostusta ja vallankäyttöä verrattuna aiempaan, jossa kauppiaat olivat perinteisesti käyttäneet vaikuttamiskeinoina Keskoon päin muitakin keinoja kuin virallisia organisaatioita tai muodollista omistajavaltaa.

Verkosto

Verkostojen katsotaan olevan parhaimmillaan vaativissa, keskinäistä tietojen vaihtoa ja molemminpuolista luottamusta edellyttävissä toiminnoissa ja suhteissa, joissa vaaditaan tietointensiivisiä, monimutkaisia ja vaikeasti dokumentoitavia kykyjä (Powell, 1987; Powell, 1990). Verkostojen edut korotuvat myös pitkäkestoisissa suhteissa ja voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä (vrt. Jones et al., 1997). Verkoston kontrolli- ja koordinaatiomekanismit vahvistavat osapuolten kykyä siirtää ja oppia uutta tietoa ja uusia toimintatapoja, joita ei saavuteta markkinoilla (Larson, 1992). Verkostoon sisältyy myös positiivista joustoa, jolloin yritysten välillä voidaan paremmin hyödyntää toisten yritysten kapasiteettireserviä oman kapeikon paikkaamiseen (Grabher, 1993b, s. 10–11).

Keskoa, K-kauppoja ja K-kauppiasliittoa sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta on rakennettu läpi historian verkostoperiaatteiden mukaisesti (esim. K-instituutti, Mestarimyyjäkoulutus, kauppiaskokoukset, kokemustenvaihdot, K-2000 tapaamiset, Keskon alueelliset neuvottelukunnat ja K-kauppiasliiton piirien johtokunnat, pitkät asiakassuhteet ja niiden palkitseminen kanta-asiakasalennuksilla eli ns. K-hyvityksillä). Nämä kuvastavat osaltaan verkostoitumisen johtamista ja verkostojen järjestelmällistä rakentamista, vaikka sitä ei ole sellaiseksi K-ryhmässä tunnistettukaan.

Henkilöiden keskinäiset verkostot muodostavat myös merkittävän oppimista ja sopeutumista edistävän mekanismin, mutta toisaalta ne lukitsevat helposti toimintatavat vanhoihin ja koeteltuihin uomiin. Tilanteessa, jossa uudet kauppiaat tulevat lähinnä kaupoista ja Keskosta, ”kasvattajakauppiaan” normit ja toimintamallit siirtyvät lähes sellaisenaan uudelle kauppiaalle. Samalla näiden kauppiaiden välille syntyy kiinteä ja luottamuksellinen suhde, jonka puitteissa käsitellään monia virallisen koulutuksen ja kokemusten vaihdon ulottumattomissa olevia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi ostamisen taidot, keinot käsitellä keskolaisia ja tavarantoimittajia, hinnoittelun salat ja markkinointivinkit. Kysymys on paljolti kauppiasammattiin liittyvien tietojen ja taitojen hallinnasta.

Tutkimuksellisesta ennakkokäsityksestä poiketen näiden suhteiden ja siteiden ympärille oli muodostunut merkittäviä yhteisöjä, joiden ohjausvaikutus osoittautui laajaksi. Tutkimuksen alkuvaiheen tehtävänasettelussa ja analyysikehyksessä mainitaan arvot ja normit, mutta niiden taustalla vahvasti vaikuttavaa yhteisöä ei ollut tunnistettu. Työyhteisö määrittää jäsenilleen normeja, jotka puolestaan määrittävät sallitut ja kielletyt asiat sekä yhteisölle ja yksilöille keskeisen arvokkaat asiat (Heide & John, 1992).

Keskossa käytössä olevan sisäisen nousun periaate vahvistaa pitkäaikaisia, tiiviitä ja samalla keskinäiseen luottamukseen perustuvia ystävyyssuhteita. Kauppiastoiminnassa noudatettu sama sisäisen nousun, keskinäisen oppimisen ja tiedonvaihdon logiikka toimi myös menestyksellisesti. Samalla se kuitenkin jäykisti uudistumista ja sopeutumista, koska näin siirtyvä toimintalogiikka perustui väistämättä menneen ajan kokemuksiin ja menestykseen. Toisaalta tämä sisäinen verkosto lukitsee verkostoa niin, että uuden työntekijän on vaikea sopeutua ja päästä sisälle organisaatioon. Onkin todettu, että ”Keskossa täytyy tietää, kuka tietää ja kuinka asiat etenevät; tämä ei selviä puhelinluettelosta tai organisaatiokaavioista” (keskolainen johtaja). Tämän vuoksi näiden verkostojen ja niiden epävirallisten mekanismien rinnalla viralliset käyttäytymistä ohjaamaan pyrkivät arvot ja osin eettiset periaatteet ovat jääneet epävirallisten normistojen rinnalla vähemmän merkityksellisiksi.

Huomionarvoista on myös, että sanat ja teot ovat merkinneet osin eri asioita ohjausjärjestelmän "teoriassa" ja käytännössä. Monissa virallisissa puheissa K-ryhmän päättäjät ovat korostaneet yhteistoiminnan ja asiakaslähtöisyyden merkitystä, mutta käytännössä näitä ilmentävät arvot, normit ja teot ovat kuvastaneet toista. K-ryhmän arvotutkimusten yhteydessä on käynyt ilmi, kuinka kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja keskolaisten keskuudes-

sa yhteistoiminta ja asiakaslähtöisyys koetaan vähämerkityksellisiksi ja heikosti toteutuviksi käytännössä. Toisaalta K-ryhmässä korostetaan virallisesti yksilön arvoa, mutta tämän arvon koetaan toteutuvan huonosti käytännössä (Puohiniemi, 2000; 2001a; 2001b).

Verkostoituminen ja sen johtaminen sekä siihen liittyvät tekijät ovat jo sinällään kiintoisia havaintoja, mutta niiden rinnalla vielä kiintoisampi on verkostojen johtamiseen liittyvä havainto. Yhteisöjen rinnalla tämä toinen, ennakkoymmärryksessä tunnistamatta jäänyt asia liittyi kauppiaiden johtamiseen: ”Kauppiaita ei voi johtaa, heitä voi vain ohjata. Ja itse asiassa samalla lailla on Keskon pälliköiden ja muiden ihmisten laita” (ketjujohtaja). Tämän vuoksi hybridiorganisaation ohjausjärjestelmässä ja -mekanismeissa korostuivat verkoston mekanismit eli yhteiset päämäärät ja intressit, selvät ja ymmärrettävät kannustimet ja saavutusten mittaukset sekä henkinen johtaminen arvojen, normien ja luottamuksen avulla. Henkisessä johtamisessa korostuivat toimijoiden keskinäiset verkostot ja yhteisöt. Niiden avulla kauppiaat ja keskolaiset päälliköt hakivat turvaa, rajoja ja itseluottamusta ystävistään, aivan kuten perhe antaa perheenjäsenilleen parhaimmillaan vapauksia, rajoitteita ja turvaa.

Kauppiaspohjaisen ketjutoiminnan ketjuohjauksessa ilmeni toisin sanoen johtosuhde, joka erosi selkeästi K-ketjuissa omistussuhteesta, asiakassuhteesta ja hierarkkisesta työsuhteesta. Johtosuhteeseen kiteytyvät ne rakenteet, prosessit ja mekanismit, joiden perusteella esimerkiksi kauppias luopuu osasta itsenäisyyttään ja suostuu vapaaehtoisesti toisten johdettavaksi. Johtosuhteen avulla oli mahdollista saada aikaan verkostossa toimiville ihmiselle yhteinen sisäistetty ymmärrys verkoston tavoitteista ja olemassa olon perusteista tavalla, joka loi mahdollisuuden verkoston johtamiselle.

Johtosuhde ilmeni myös hierarkkisessa järjestelmässä, kuten esimerkiksi tavaratalojohtajien johtamisessa, jolloin esimiestä ja hänen viitoittamaansa tietä seurataan muutenkin kuin vain pakosta. Johtosuhteessa yhdistyvät toimijoiden omat intressit yhteisiin intresseihin siten, että ryhmän etu asettuu kiistatta oman edun edelle.

Johtosuhde eroaa selvästi lähtökohdiltaan työsuhteesta. Johtosuhteessa ei ole kyse yhden yrityksen sisäisestä suhteesta eli työnantajan ja työntekijän suhteesta, vaan kahden eri yrityksen välisestä yhteistoimintasuhteesta. Johtosuhteessa keskinäinen luottamus ja luottamuksen arvoisena oleminen muodostaa suhteen ytimen. Asiakassuhteesta johtosuhde eroaa siinä, että tarkoitus ei ole käydä kauppaa ostajana ja myyjänä vaan rakentaa pitkäjänteisesti kumppanuutta yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla. Luonnollis-

ta on, että eri osapuolilla on erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin tavoitteita. Lähtökohtana on kuitenkin, että omat tavoitteet toteutuvat yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla, ei niitä rikkoen.

Kauppiaiden ja päälliköiden johtosuhde ja sen edellyttämä henkinen johtaminen osoittautuivat merkittäviksi hybridiorganisaation ohjausmekanismeiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tai ketjujohdon tuli olla tarvittaessa läsnä, ohjata, keskustella, vahvistaa uskoa, pitää jalat maassa, kannustaa, antaa tunnustusta sekä määritellä rajoja virallisten tapaamisten, kehitys- tai yrittäjäkeskustelujen sekä kokous-, neuvottelu- ja koulutuspäivien lisäksi.

Johtosuhteen synnyttäminen ja syntyminen ovat välttämättömiä verkoston johtamisessa, mutta eivät yksinään riittäviä tekijöitä. Kauppiasketjun johtaminen perustuu myös sopimuksiin ja yhteisiin intresseihin. Keskon keskitetysti johdettujen ketjujen johtamisessa oli kyseessä puolestaan hierarkia eli työsuhde, joka täydentyi verkostomekanismeilla. Johtosuhteen rinnalla toimi hybridiorganisaatiossa myös sekä sisäinen (esim. kauppapaikkakilpailu, tehtävä- tai asemakilpailu) että ulkoinen kilpailu markkinamekanismin periaattein.

5.1.2. OHJAUSMEKANISMIT

Ennakkokäsityksen mukaisesti merkittäviä ohjausmekanismeja olivat ketjun johtamisen näkökulmasta vallankäytön eri muodot, päätöksentekorakenteet ja suunnittelukäytännöt. Myös normien merkitys oli ennakolta tunnistettu, mutta niiden roolin merkitys oli yllätys. Ennakkokäsityksen perusteella itseohjautuvuuden saavuttamisessa rahalla ja uralla etenemisellä voitiin olettaa olevan merkittävät roolit kannustinmekanismeina. Sen sijaan yhteisön merkitystä ohjausmekanismina ei osattu ennalta tunnistaa.

Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut

Hierarkkisen organisaation toiminnan ohjaamisessa organisaation suunnittelu- ja päätöksentekokäytännöt sekä organisaatiorakenteet ovat luonnollisesti merkittäviä. Toimintaa pyritään ohjaamaan myös säännöillä, määräyksillä ja ohjeilla. Hybridiorganisaatiossa näiden rakenteellisten ja organisatoristen ratkaisujen tehtävänä on määrittää eri toimijoiden ja toimielinten vastuut, valtuudet ja konkreettiset tehtävä-alueet. Yhteistoiminnan kannalta on kyettävä määrittämään järjestyneesti yhteistoiminnan vaatimat yhteisen tekemisen alueet sekä kunkin toimijan omatoimisen tekemisen alueet. Tehokas toiminta edellyttää, että toimijoilla on tiedossa toisaalta viralliset päätöksenteki-

jät ja niiden vallan rajat, sekä toisaalta toiminnan kokonaisuutta ohjaamaan pyrkivillä on hallussaan keinot vaikuttaa kaikkien toimintaan tarkoituksenmukaisella tavalla yhdellä kertaa.

Hierarkiassa työsuhde ja organisaatiomuoto määrittävät toimijoille selvästi toimijoiden toiminnan puitteet. Samaan tapaan myös verkosto tarvitsee toimiakseen selvästi määritellyt rakenteensa ja toimielimensä. Luonnollisesti myös sopimuksilla ja toimivilla prosesseilla on merkittävä rooli sujuvan yhteistoiminnan varmistamisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että varsinkin kauppiasperustaisessa hybridiorganisaatiossa tarvitaan sekä muodollisia että epämuodollisia mekanismeja toiminnan puitteiksi. Muodollisia taloudellista toimintaa ohjaamaan pyrkiviä mekanismeja olivat omistajuuden ja asiakkuuden hallinnan mekanismit, ja epämuodollisia olivat jo aiemmin esillä olleet yhteisön arvot ja normit.

Tutkitussa hybridiorganisaatiossa taloudellista ja ammatillista yhteistoimintaa varten oli käytössä omat toimielimet ja menettelytavat. Tämä työnjako oli K-ryhmässä järjestetty siten, että Kesko vastasi periaatteessa taloudellisesta yhteistoiminnasta ja K-kauppiasliitto ammatillisesta yhteistoiminnasta. Tämä järjestely piti sisällään myös merkittävän oivalluksen: Keskon tehtävänä oli pääosin taloudellisten kannustimien ja sanktioiden avulla ohjata yksittäisen toimijoiden toimintaa, ja K-kauppiasliiton tehtävänä oli yhteisöllisyyteen ja normistoon liittyvien mekanismien avulla pitää ”laumat koossa”. Parhaimmillaan intressejä koordinoi ja toimijoita ohjasi toisaalta Kesko ja sen työntekijät ja toisaalta kauppiaiden valitsemat luottamuskauppiaat.

Tämä työnjako toimi tehokkaasti vuosikymmeniä kunnes 1.9.1992 voimaan astunut kilpailulaki asetti rajoituksia kauppiaiden keskinäiselle horisontaaliselle yhteistoiminnalle. Järjestelmän perustaa nakersi myös normiston höltyminen oman edun tavoittelussa ja sen hallinnassa sekä epäluottamuksen laajeneminen toimijoiden välille muodollisten ja samalla epämuodollisten alueellisten yhteistoimintaorganisaatioiden purkautuessa Keskon ja K-kauppiasliiton rakenneuudistuksien yhteydessä 1995. Ohjausongelmaa syvensi merkittävästi vielä kuilun syntyminen ”rivikauppiaiden” ja K-ryhmän johdon eli kauppias- ja Keskon johdon välille (Kesko, 2001d; K-kauppiasliitto, 2001b). Tämän seurauksena ”joukot olivat hajallaan”, ja ryhmän ohjausvaje syveni[115].

Tätä rakenteellista ja organisatorista ohjausongelmaa on pyritty hallitsemaan yhteistoiminnan rakenteiden ja tarkkaan määriteltyjen toimintamuotojen avulla esimerkiksi franchising-järjestelmässä (Bradach, 1997). K-ryhmän kauppiasosan ketjutoiminnalla on eräitä keskeisiä piirteitä, joissa se eroaa

kuitenkin merkittävästi franchising-malleista (vrt. Brickley & Dark, 1987; Bronson et al., 1999). Nämä eroavuudet ovat:

- Kesko ei suunnittele tai jaa markkina- tai tuotealueita ketjuille tai yksittäisille kaupoille. Jokaisen kauppiaan ja ketjun on hyväksyttävä ketjun sisäinen ja muiden K- ryhmän ketjujen ja niiden kauppojen välinen kilpailu liiketoiminnan lähtökohdaksi ulkoisen kilpailun ohella.
- Keskolla ei ole käytössään K-kauppiaiden kauppojen kanssa samoilla markkinoilla kilpailevia omia kauppoja. Käytössä ei ole siis rinnakkaisia ja samanaikaisia liiketoimintamalleja.
- Toimintamallien, -tapojen ja -prosessien kokeilu ja testaus sekä muut pilottihankkeet ja -kaupat toteutetaan kauppiaiden kaupoissa.
- Osa Keskon tulonmuodostuksesta tulee kauppiasliiketoiminnassa tukkukaupan katteesta. Franchising-mallissa franchise-antajan tulot kertyvät tyypillisesti franchising-yrittäjältä perityistä maksuista, jolloin tavarakaupasta ei ansaita rinnakkaista tuottoa.

Hybridiorganisaatiossa ja varsinkin yrittäjäpohjaisessa organisaatiossa muodolliset ja viralliseen päätöksentekoon ja niiden valmisteluun liittyvät toimielimet sekä toimintatavat eivät riitä. Yhteistoimintajärjestelmän tehokas toiminta edellyttää myös epämuodollista ja epävirallista vuorovaikutusta ja kommunikointia. Tämä toiminta tulee kuitenkin järjestää tietoisesti, koska muutoin toiminta purkautuu epävirallisen organisaation ja verkostojen kautta. Toiminnan ohjaaminen ja päätösten valmistelu eivät tällöin pysy virallisen organisaation käsissä.

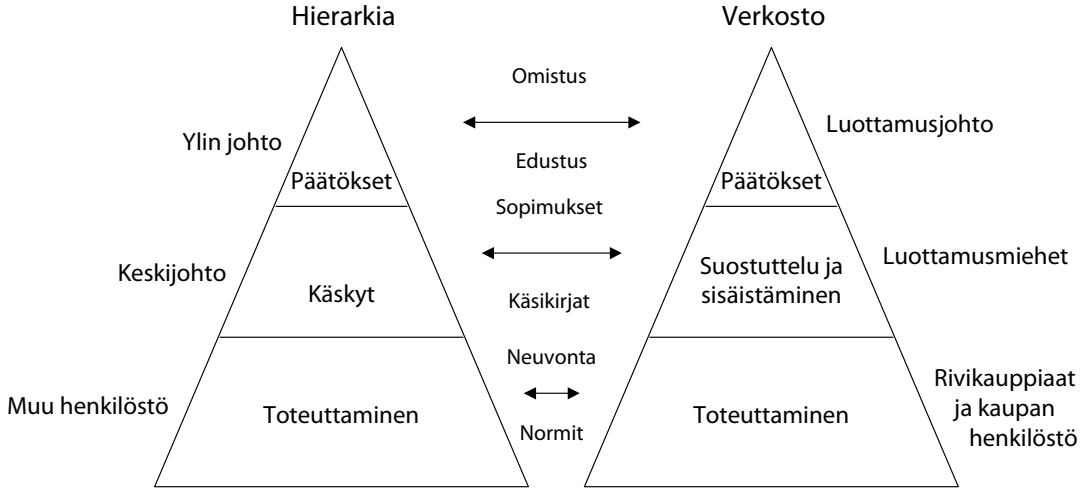
Johtamisen menettelytavat ja prosessit

Hybridiorganisaation johtamisessa rakenteellisten ja organisatoristen muodollisten ja virallisten menettelytapojen rinnalla ilmeni myös joukko epämuodollisia ja -virallisia menettelytapoja. Käytettyjä ohjausmekanismeja olivat epämuodollinen päivittäinen tai viikoittainen kanssakäynti ja keskustelut, muodolliset tulospalaverit ja tulosennusteet, kehitys- tai yrittäjäkeskustelut, budjetointi- ja tulospalaverit sekä kokous-, neuvottelu- ja koulutuspäivät. Näiden lisäksi käytössä oli epävirallisia ja -muodollisia toimijoiden keskinäisiä tai koko yhteisön tai verkoston tilaisuuksia ja keskusteluita. Näiden tarkoituksena oli ”kaupan johdon oman tuntuman ylläpitäminen, luottamuksellisten asioiden ja jopa liikesalaisuuksien välittäminen kaverilta kaverille” (tavaratalojohtaja).

Tutkimuksessa havaittiin, että asioiden epävirallisella valmistelulla virallisen valmistelun rinnalla pyrittiin varmistamaan toimijoiden omaehtoista si-

säistämistä eli toisin sanoen omaan tahtoon perustuvaa ymmärrystä pakkoon perustuvan ymmärryksen sijaan. Kysymys on siis siitä, että suostuttelua käytettiin hierarkkisten päätösten ja määräysten rinnalla ja toisinaan jopa niiden sijasta. Tätä ohjausta voidaan kutsua myös henkiseksi tai epäsuoraksi johtamiseksi (Mannermaa, 1999) perinteisen leadershipin tai managementin rinnalla. Tätä ”verkostojohtamisen” eroa hierarkkisesta johtamisesta havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.

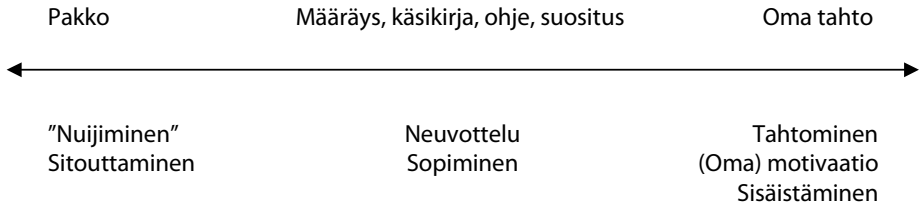
Kuvio 5.1. Hierarkkisen ja verkostojohtamisen erot



Hierarkkisessa johtamisessa päätökset, määräykset ja niiden toteuttaminen muodostavat selvän kokonaisuuden. Verkostossa ei ole käytettävissä tällaista työsuhteeseen perustuvaa direktio-oikeutta, vaan ohjaaminen perustuu joillekin henkilöille annetun tai heidän muutoin ansaitsemansa tai luottamusjohdolle annetun valtuutuksen ja ansaitun luottamuksen rajoissa ja ehdoilla. Päätösten toimeenpanossa keskeisessä roolissa ovat luottamusmiesten ja muiden päätöksentekijöiden vastuulla oleva muiden toimijoiden suostuttelu. Suostuttelun avulla tarkoituksena on kertoa muille kuin päätöksentekoon osallistuville päätöksen merkitystä yleensä, saada toimijat sisäistämään omaehtoisesti tehtyjä päätöksiä tai suosituksia. Näiden avulla pyritään varmistamaan päätösten toteuttaminen.

Tätä menettelyä voidaan kuvata myös oman tahdon ja pakon muodostamana jatkumona, jossa tahdon muodostumisella on tärkeä rooli (Hyvönen, 1983). Omaan tahtoon liittyvä sisäistäminen ja toisen tahtoon liittyvä pakottaminen sekä sitouttaminen muodostavat jatkumon ääripäät. Nämä ääripäät muodostavat samalla hybridiorganisaation ohjausmekanismien ääripäät, kuten seuraavasta kuviosta ilmenee[116].

Kuvio 5.2. Vallan käytön ääripäät hybridiorganisaatiossa



Lähde: Hyvönen (1983, mukailtuna).

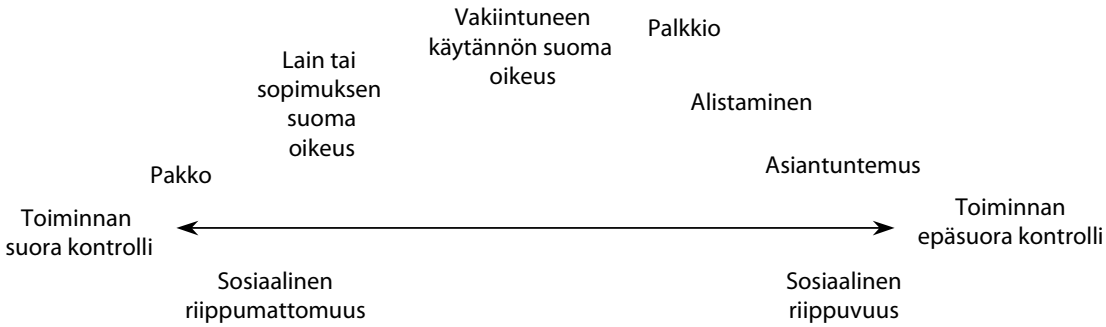
Suostuttelun tarkoituksena on saavuttaa toimijoiden luottamus tehtyyn päätökseen ja sen avulla käynnistää päätöksen tai toiminnan toteuttaminen sisäistämisen avulla. Sisäistämisessä tärkeätä on toimijan oman tahdon ja motivaation hyväksikäyttäminen. Pakkokeinojen käytössä tätä ei aidosti saavuteta, vaan sisäistämisen sijasta joudutaan sitouttamaan toinen osapuoli. Näiden kahden ääripään välillä on käytössä luonnollisesti välimuotoja, joita kuviossa kuvastavat neuvottelun ja sopimisen mekanismit sekä erilaiset suositukset, ohjeet ja käsikirjat. Sisäistämisen ja sitouttamisen eroa kuvastaa erään kauppiaan toteamus: ”Mitä en sisäistä, sitä en myöskään toteuta”. Saman asian totesi toinen kauppias siten, että ”mihin en usko, sitä en myöskään tee” ja edelleen ”esimerkit ovat tärkeitä, sillä kauppias uskoo vain esimerkkien kautta”. Sisäistäminen edellyttää myös, että toimija kokee delegoineensa valtaa ja vastuuta toisille. Jotta delegointi olisi aitoa ja uskottavaa, ketjujohdon edellytettiin kykenevän ansaitsemaan johdettaviensa luottamuksen ja vastaavasti pysymään luottamuksen arvoisena ja siten luomaan edellytykset johtosuhteen luomiselle. Samaa edellytti ketjujohto johdettavilta. Kysymys on toisin sanoen luottamuksen rakentamisesta yli rajojen ja tekojen toisen kunnioittamisen ja arvostamisen sekä luottamuksen arvoisena olemisen avulla. Tästä lisää tämä luvun seuraavassa osiossa.

Tehtävien delegointi eli tehtävien jakaminen muiden kesken kytkeytyy laajemminkin vallankäytön problematiikkaan. Hybridiorganisaatiossa esiintyvä valta ja sen käyttö kytkeytyy siten kiinteästi toiminnan suoraan ja epäsuoraan kontrolliin. Vallan käytöllä on toisin sanoen erilaisia lähtökohtia ja mekanismeja (Hyvönen, 1983). Näitä kuvataan tarkemmin kuviossa 5.3.

Kuviossa 5.3. pakko ja pakkokeinot liittyvät toiminnan suoraan kontrolliin. Tähän liittyy Hyvösen mukaan kiinteästi myös sosiaalinen riippumattomuus, jolloin toimijoiden keskinäiset sosiaaliset suhteet ja niiden kiinteys eivät välttämättä paljon vaikuta. Toisaalta vallan käyttöön liittyy toiminnan epäsuora kontrolli, jossa tunnusomaista on toimijoiden sosiaalinen riippuvuus toisistaan. Kysymys on myös toimijoiden autonomisuudesta ja itsenäi-

syydestä suhteessa toisiinsa. Ohjausjärjestelmänäkökulmasta katsottuna kuviosta löytyvät ääripäinä hierarkian ja verkoston ohjausjärjestelmät sekä niiden mekanismit. Markkina esiintyy tässä tarkastelussa hierarkian ja verkoston välimuotona, jossa itsenäisten toimijoiden välillä toimintaa ohjaavat erityisesti palkkiot. Hierarkian ohjausmekanismeina toimivat pakko, erilaiset legitiimit oikeudet ja vakiintuneet käytännöt. Verkoston ohjausmekanismeja ovat osin palkkiot ja toisen alistaminen sekä asiantuntemuksen avulla saatu vaikutusvalta. Alistamisessa toinen osapuoli alistuu vapaaehtoisesti toisen ohjattavaksi esimerkiksi palkkioiden vuoksi, tai joissakin tapauksissa toinen pakotetaan mm. sosiaalisen painostuksen avulla toisen vallan alle.

Kuvio 5.3. Vallankäytön lähtökohdat ja mekanismit



Lähde: Hyvönen (1983, mukailtuna).

Tutkituissa tapauksissa ilmeni kaikkia näitä ohjausmekanismeja. On kuitenkin huomattava, että suoran ja epäsuoran kontrollin muodot eivät todellisuudessa ole välttämättä toisilleen vastakkaisia tai toisiaan poissulkevia, kuten edellä olleesta kuviosta voisi päätellä. Suoran ja epäsuoran kontrollin muodot ja ohjausmekanismit esiintyvät hybridiorganisaatiossa tyypillisesti eri muodoissaan samanaikaisesti.

Toiminnan suora kontrolli liittyi tyypillisesti taloudelliseen valtaan ja sen käyttöön. Epäsuora kontrolli liittyi puolestaan ammatilliseen valtaan ja asiantuntemukseen. Kaupan hybridiorganisaatiossa keskeisiä vallan kohteita olivat valta päättää tuotteista ja niiden hinnoista, valta valita henkilöitä eri tehtäviin ja kauppapaikkoihin sekä vallan käyttöön liittyvät rituaalit ja liitännäiset tapahtumat, kuten esimerkiksi opintomatkat. Valta ja sen käyttö kytkeytyivät kiinteästi siihen, mikä on tärkeää liiketoiminnassa, eli mistä tulee rahaa. Nämä tärkeät asiat kuvastuvat arvoissa ja normeissa, kuten tässä luvus-

sa jäljempänä ilmenee. Taloudellisen ja ammatillisen vallan käyttöön liittyi väistämättä siten myös moraalinen vastuu.

Osapuolten autonomisuus ja niiden tasot vaikuttavat merkittävästi yhteistoiminnan onnistumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kauppojen operatiivisen autonomian tarve on suuri, mutta sen sijaan strategisen autonomian tarve selvästi pienempi. Kauppiaat ja tavaratalojohtajat eivät siis välttämättä välitä ”isoista linjoista”, kunhan heidän operatiiviseen toimintaan ja autonomiaan ei liiaksi puututa. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että strategisten linjojen tulee olla niin selviä ja tiedossa, että niiden ohjausvaikutus tapahtuu itseohjautuvuuden perusteella. Tätä automaattista ohjausvaikutusta voidaan tehostaa strategian mukaisten rakenteiden, prosessien ja kannustinmekanismien avulla.

Olemassa olevat prosessit ja vakiintunut käytäntö ilmeni monella tapaa tutkitussa hybridiorganisaatiossa. Näiden merkitys tiettyyn toimintamalliin pakottavana voimana oli merkittävä. Tätä kuvastavat esimerkiksi Carrolsravintoloissa noudatetut toimintaprosessit ja niiden toteuttamisen tarkka kontrollointi. Prosessit pakottivat jo sinällään tiettyyn toimintamallin, josta ei ollut syytä tai tarvetta poiketa. Lisäksi toimintaa ohjasivat erilaiset muodolliset (esimerkiksi taloudellinen ja laadullinen seuranta sekä tutkimukset) ja epämuodolliset kontrollit (esim. kaveriverkoston kommentit). Samaan tapaan markkinointiohjelmat ja niiden hallintaan kehitetyt tavaroiden hankintamekanismit (esim. käyttötavaroiden ostopäivät) ohjasivat tehokkaasti toimintaa sekä noudatetut logistiset toimintamallit (esim. lavakauppa, hyllykohtaiset keräykset jne.).

Tätä kuvastaa erään tavaratalojohtajan kuvaus käyttötavarakaupan toimintamallimuutoksesta Citymarketeissa 1980-luvulla: ”Aiemmin 1980-luvulla kunkin tavaratalon käyttötavaraosaston päälliköt saattoivat ostaa tavaransa mistä parhaaksi katsoivat. Ketjujohto puhui vuosia ostojen keskittämisen ja yhteisen hankinnan eduista, mutta käytännössä ei mitään merkittävää muutosta tapahtunut. 1980-luvun lopulla ketjujohto loi kauppakohtaisen markkinoinnin tilalle yhteisen markkinointivälineen, ohittamattomat CM-tarjoukset, joka ”pakotti” jokaisen osastopäällikön pitämään valikoimissaan tarjoustuotteita. Valikoimahallintaa varten ei tarvittu erillistä sisäistä kontrollia, sillä asiakkaat kontrolloivat luvattujen valikoimien olemassaoloa. Kukaan tavaratalojohtaja tai osastopäällikkö ei voinut olla myymättä asiakkaille julkisesti luvattuja tuotteita. Tästä olisi tullut liian suuri ”haloo”. Uusi toimintamalli ohjasi toimintaa itseohjautuvuuden perustella pelkän puhetason ohjauksen sijaan”.

Prosessien ja vakiintuneiden käytäntöjen merkitys oppimismekanismeina oli edellä kuvatulla tavalla hyvin oleellista. Noudatettu käytäntö opettaa ja ohjaa jo sinällään toimijoita. Toimintaa ohjattiin tämän lisäksi myös käsikirjojen ja parhaiden käytäntöjen avulla, sankaritarinoiden ja palkitsemisten avulla. Parhaita palkitsemismuotoja olivat erilaiset tunnustukset, raha sekä kauppiaiden ja toimihenkilöiden valinnat.

Ennakkokäsityksestä poiketen mielenkiintoinen vallan käytön ja ohjaamisen mekanismi liittyi epä- tai non-kommunikointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että oleellista ei ollut se, mitä kerrottiin tai mistä puhuttiin vaan se, mistä ei puhuttu[117]. Tämän ymmärtäminen ja havaitseminen oli merkittävää, koska vaikenemisen taakse kätkeytyi merkittäviä verkoston toimintaan ja erityisesti vallan käyttöön liittyviä mekanismeja ja samalla ristiriitojen siemeniä. Yksi tällainen vaiettu asia oli virallisten organisaatioiden rinnalle syntyneet epäviralliset verkostot, joissa valmisteltiin viralliseen päätöksentekoon kuuluvia asioita. Toinen vaiettu asia liittyi epävirallisten verkostojen toimintaan siten, että ”niiden kanssa ei puhuta tärkeistä asioista, jotka eivät kuulu oikeaan porukkaan” (kauppias).

Vaikeneminen tai kommunikoimatta jättäminen liittyvät Vesalan mukaan kiinteästi yrittäjien toimintaan (1996, s. 54–55): ”Ns. non-kommunikointi, erilaisten tietojen ja tulkintojen kommunikoimatta jättäminen, liittyi monin tavoin yrittäjien kommunikointiin. Erityisesti tämä toimii konfliktien välttämisen strategiana.” Vesala jatkaa, että ”non-kommunikoinnin lisäksi, ja siihen osittain liittyen, tuli esiin luottamuksellisuuden keskeisyys ihmissuhteissa. Erityisesti nousi esiin sen tärkeys, että yrittäjillä on käytettävissään henkilöitä, joiden kanssa he voivat käsitellä asioita täysin luottamuksellisesti, tarvitsematta pelätä tiedon edelleen kommunikoimista”.

Nämä havainnot ovat hybridiohjausjärjestelmän kannalta hyvin mielenkiintoisia, koska toisaalta hybridissä korostuvat tiedon jakaminen ja viestinnän avoimuus, mutta toisaalta kaupankäynnissä ostajan ja myyjän välillä olevan jännitteen vuoksi viestintä ei voi olla täysin avointa. Mielenkiintoista onkin, kuinka tämä kommunikoinnin ja avoimuuden sekä vaikenemisen ja epäkommunikoinnin samanaikaisuus voi esiintyä hybridissä, ja kuinka sitä voidaan hallita.

Tämän tutkimuksen havaintojen mukaan esillä olleita ilmiöitä voidaan hybridiorganisaatiossa hallita yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla. ”Ketjun toimijoilla täytyy olla omien intressien lisäksi ainakin yksi yhteinen intressi, esimerkiksi asiakas tai myynti. Jos yhteistä intressiä ei ole, ei ole ketjuakaan” (ketjujohtaja). Yhteinen intressi kokoaa voimat sekä toimenpiteet

sekä samalla luo mahdollisuuden keskustella kaikille tärkeistä asioista. Yhteiset intressit luovat mahdollisuuden keskustella avoimesti asioista, jotka muutoin jäisivät vain epävirallisten verkostojen keskustelujen piiriin.

Luottamus, arvot ja normit

Johtosuhde ja henkinen johtaminen ovat välttämättömiä hybridiorganisaation ohjausmekanismeina. Näiden rakentamisessa ja toiminnassa keskeisessä roolissa ovat luottamus, arvot ja normit.

Luottamus rakentuu tekojen avulla. Se vaatii syntyäkseen osapuolten rehellisyyttä, avoimuutta ja toisten kunnioitusta sekä yhteisiä intressejä sekä päämääriä (Fukuyama, 1995; Heide & John, 1992). Luottamus osoittautui monisyiseksi ja -tasoiseksi mekanismiksi tutkimuksessa mukana olleiden kauppiaiden ja päälliköiden näkökulmasta. Luottamukselle käänteinen epäluottamus osoittautui olevan riippuvaista samoista luottamuksen kohteista (Harisalo, 2002). Nämä tasot olivat: (1) luottamus itseensä ihmisenä eli itseluottamus, (2) luottamus omaan osaamiseen ammatissaan eli ammattitaitoluottamus, (3) luottamus liiketyyppikonseptiin, jossa toimii, eli konseptiluottamus, (4) luottamus ketjuun, jossa toimii eli ketjuluottamus, (5) luottamus toisiin kauppiaisiin ja kollegoihin eli kumppaniluottamus, (6) luottamus ketjujohtoon sekä laajemmin ymmärrettynä Keskoon ja keskolaisiin, (7) luottamus tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa menestymiseen ja (8) luottamus K-ryhmän sopimuksiin, pelisääntöihin ja oikeudenmukaisuuteen.

Luottamustarve osoittautui erilaiseksi kauppiailla kuin keskolaisilla, koska ”kauppiailla on omat rahat pelissä ja kaikkea ei voi lukea sopimuksista. Mistä tiedän esimerkiksi, että kuinka minulle käy, jos joudun vaikeuksiin syyttäni?” (kauppias). Lisäksi havaittiin, että luottamuksen rakentamisessa menestyminen sinällään vahvistaa luottamusta, koska usko omaan, toisten ja koko järjestelmän toimivuuteen kasvaa. Myös yrittäjyyteen kiinteästi liittyvän toimintaenergian suuntaaminen liittyy osaltaan luottamukseen. Eräs kauppias toteaa osuvasti: ”Jos luottamusta ketjujohtoon ei ole, myönteinen kaasuenergia muuttuu nopeasti jarruenergiaksi.” Tällöin ei myöskään noudateta johdon neuvoja, vaan ne koetaan omiin asioihin puuttumiseksi (Mannermaa, 1989). Tätä kuvaa sattuvasti erään Citymarket-kauppiaan toteamus: ”Meille yritettiin syöttää kaikenlaista, mutta ei siitä mitään tullut”.

Toisaalta, vahvan luottamuksen vallitessa kauppiaat ja päälliköt olivat valmiita tekemään lähes mitä tahansa, jopa itselleen epäedullisia tai vastenmielisiä asioita. ”Jos voin luottaa aidosti ketjujohtoon, olen valmis uhraa-

maan oman etuni kokonaisuuden eteen" (kauppias). Luottamuksen avulla voidaan rakentaa ja edistää arvoissa kuvattuja eli arvokkaita asioita.

Arvot kuvastavat sitä, mikä on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista. Arvot heijastuvat konkreettisesti ajankäytössä, vaikka niitä ei aina ole helppo sinällään konkreettisesti kuvata (Puohiniemi, 1995). Tutkimuksessa havaittiin, että viralliset, K-ryhmän perusarvot eivät juurikaan ohjanneet toimijoiden toimintaa, mutta ne kuitenkin osaltaan kertoivat ulkoisille sidosryhmille, mihin K-ryhmän toiminta perustuu. Virallisten arvojen sijaan toimintaa ohjasivat epäviralliset tai todelliset arvot (vrt. Puohiniemi, 2001a; 2001b)[118]. Arvojen merkitys korostuu ristiriitatilanteissa eli tilanteissa, joissa ei ole olemassa selviä ohjeita tai normeja tai aikaisempaa valmista käyttäytymismallia. Tällaisissa tilanteissa toimijat turvautuivat yleensä yhteisön hyväksymään tai heille itselle luontaiseen tapaan toimia.

Arvot ohjausmekanismina ja toimintaa ohjaavina motiiveina kuvastuivat K-ryhmän ja sen yhteisöjen sosiaalisissa ja muodollisissa normeissa. Tutkimuksessa normit osoittautuivatkin merkittäviksi sopeutumis-, oppimis- ja kontrollimekanismeiksi (vrt. Alasuutari, 1994, s. 55–60). Normien merkitys osoittautui myös ennakkokäsityksestä poiketen paljon suuremmaksi kuin sopimusten ja taloudellisten kannustinjärjestelmien merkitys. "Jos oma etu vaatii rikkomaan ketjujohtokunnan päätöksen, se kannatti tehdä, sillä rikkomisesta ei tullut mitään sanktiota, ja rikkomisesta taas hyötyi monin verroin enemmän kuin johtokunnan päätöksen noudattamisesta" (ketjujohtaja).

Sisäisten normien merkitys osoittautui hyvin suureksi K-ryhmässä, jossa sisäisen nousun periaate ja omat sisäiset koulutukset ohjasivat merkittävästi toimintaa. Normeissa kuvastuivat käytännössä, mitä arvostetaan ja pidetään arvossa, mikä on arvokasta, mistä palkitaan ja mistä rangaistaan (Lusch & Brown, 1996). Normit kontrolli- ja koordinointimekanismina sivuavat läheisesti myös laajasti ymmärrettynä yrityskulttuuria, yritysten näkymätöntä kättä[119]. Normit ovat olettamuksia käyttäytymisestä, jotka voivat toisaalta olla yhteisön yhteisesti hyväksymiä virallisia ja muodollisia sääntöjä tai epämuodollisia ja -virallisia sekä näkymättömiä sääntöjä (Heide & John, 1992; Wageman & Mannix, 1998). Normit voivat olla tiettyyn yritykseen, työhön tai ammattiyhteisöön liittyviä hyväksyttävää suoritustasoa määrittäviä normeja (Heide & John, 1992).

K-ryhmässä ilmeni sekä muodollisia ja virallisia sekä epämuodollisia ja -virallisia normeja, joista erityisen merkittäviä ohjausmekanismeja olivat epämuodolliset normit. Tällaisia epävirallisia normeja kuvastavat seuraavat esimerkit: "Jos keskolainen pitää huolta firmasta, niin firma pitää huolta kes-

kolaisesta. Päätökset tehdään yleensä pääkonttorissa ylätasolla ja jätetään hankalat käytännön asiat ratkaistavaksi kerroksiin. Johtajat ovat ostaneet asemansa kauppiailta. Tiedon panttaus on valtapelin väline. Virheitä saa tehdä, mutta samaa virhettä ei mielellään kahta kertaa. Toisten virheitä puidaan, omia ei. Selittelyä ei pidetä hyveenä."

Eräs ketjujohtaja puolestaan totesi, että "Keskossa on vaarallista nousta esiin ideoiden kanssa, ja jos nousee, pitää olla mieluummin numerofaktat valmiina". Tavaratalojohtaja totesi samasta asiasta, että "sanotaan, että kyll niinku mää sanoin että mää hiukan aristelen kyllä siellä vielä kommentoida mitään koko porukan edessä ja tällai, että se perusteiden pitää olla sitte erittäin vahvoja, jotka perustuu jos sitte melkein numeroihin, jotta sä voit näyttää sitte fakta-asiaa, koska jos sää esität jokun hypoteesin vaan niin mä kun oon nimittäin kuunnellu kun muutama muu on esittäny tämmösiä niin melkein ne lynkataan, niin ei se ruoki sitä kyllä hirveesti".

Ongelmallista näissä normeissa oli, että pelkkiin lukuihin perustuva argumentointi ja ideoiden kehittäminen tappoi tehokkaasti innovatiivisuutta, koska uudesta asiasta oli harvemmin valmiina tutkittua tietoa. Yrityskulttuuri ei kannustanut edelläkävijyyteen tai uusien ideoiden pohtimiseen tai esittämiseen, jotka osaltaan vaikuttivat jäljempänä tarkemmin käsiteltävän tehottomuusloukun syntymiseen.

Virallisia normeja K-ryhmässä edustivat erilaiset tunnusluvut (esim. myynti mk/työtunti tai myynti/m^2, bruttotuotto-% tai mk), Keskon tapamme toimia -eettiset periaatteet sekä muut toimintaperiaatteet (esim. henkilöstöperiaatteet). Yksi virallinen toimintaa ohjaava normi ja ohjausmekanismi oli yhteinen ketjutunnus, jonka tarkoituksena oli kiteyttää asiakkaalle annettava tai annettavat asiakaslupaus tai -lupaukset. Huomionarvoista on, että K-ryhmässä oli kautta aikain pyritty toimimaan mahdollisimman vähin kirjoitetuin säännöin (vrt. yhden sivun mittaiset K-kauppiassäännöt), jolloin epävirallisten normien ja "näkymättömän käden" merkitys ohjausmekanismina kasvoi. Tällaisen normiston olemassaolo perustui vanhaan menestyslogiikkaan ja vahvisti hyväksi koettuja tapoja toimia, mutta samalla se ehkäisi kykyä nopeasti reagoida ympäristön muutoksiin. Normit lisäsivät tässä tapauksessa hybridiorganisaation sisäistä tehokkuutta vakaissa olosuhteissa, mutta ehkäisivät samalla kykyä etsiä entistä parempia toimintatapoja, eli ne olivat osaltaan aiheuttamassa tehottomuusloukun syntymistä.

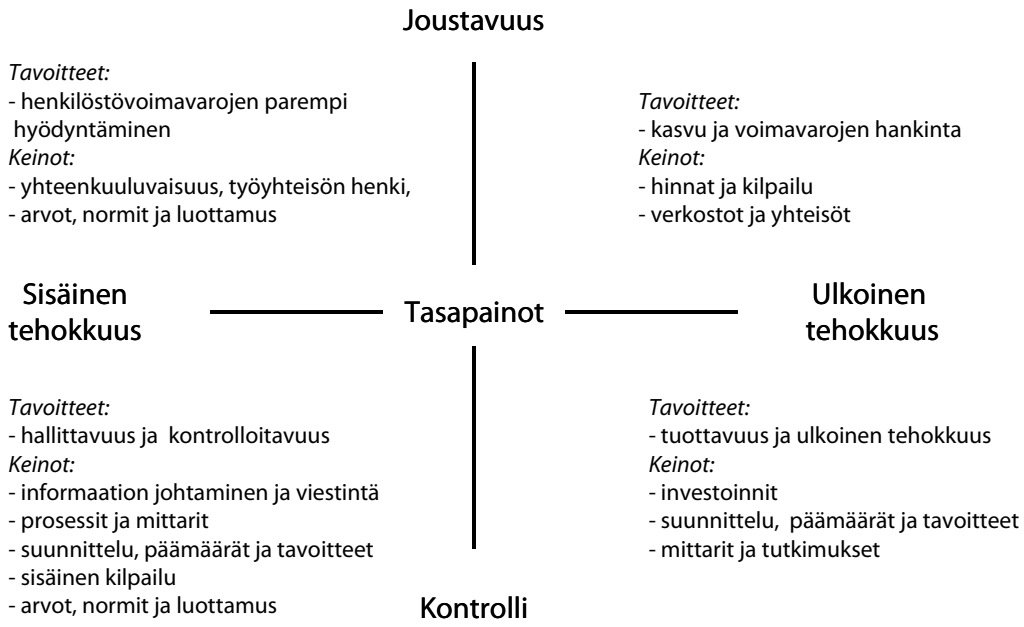
Normien saavuttamisesta palkittiin virallisesti mm. tunnustuksin ja viime kädessä myös kauppias- ja henkilövalintojen kautta. Normeissa kuvastuivat kaikkiaan käsitykset siitä, kuinka tulla rikkaaksi ja menestyväksi

kauppiaaksi tai kuinka edetä uralla. Normit ohjasivat myös sisäistä arvostusta ja päätöksentekoa: ”Mitä isompi myynti, sitä isompi ääni. Mitä isompi tulos, sitä enemmän arvovaltaa” (Citymarket-kauppias). Normit loivat siten yhteisön hyväksymän ja kokemuksen kautta opitun menestyslogiikan. Tätä menestyslogiikkaa siirsivät kasvattajakauppiaat ja keskolaiset esimiehet oppipojilleen ja he edelleen eteenpäin. Tässä elämän koulussa kauppiaat ja keskolaiset kouluttivat tulevat seuraajansa henkisesti ja normatiivisesti menestymään, ja samalla he siirsivät seuraaville polville tehokkaasti johtavat uskomukset ja tavat hahmottaa kaupan toimintaa.

5.2. OHJAUSJÄRJESTELMÄN TASAPAINO

Ohjausjärjestelmän tasapainoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa keskitetyn ja hajautetun kontrollin ja koordinaation välillä sekä sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välillä (ks. tarkemmin luku 2.2). Ohjausjärjestelmän tasapainoa tarkastellaan myös eri ohjausjärjestelmien välisenä tasapainona, jolloin kiinnostuksen kohteena ovat eri ohjausjärjestelmien ja niiden mekanismien (sekä myönteisten että kielteisten ominaisuuksien) välillä vallitsevat tasapainot[120].

Kuvio 5.4. Ohjausjärjestelmän tasapaino ja mekanismit



Lähde: Quinn ja Rohrbaugh (1983) mukailtuna.

Tämän perusasetelman mukaisessa hybridiorganisaation tasapainon analysoinnissa käyttökelpoisen viitekehyksen ovat esittäneet Quinn & Rohrbaugh (1983). Tässä viitekehyksessä yhdistyvät eri kontrolli- ja koordinaa-

tiomekanismit eli ohjausmekanismit sekä sisäinen ja ulkoinen tehokkuus. Tähän tutkimukseen sovellettuna ja tutkimustuloksilla täydennettynä kaupan hybridiorganisaation tasapaino ilmenee kuviosta 5.4.

Kuviosta havaitaan, että sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoittelemisessa käytetään osin samoja keinoja. Samoin tapahtuu joustavuuden ja keskitetyn kontrollin saavuttamisessa. Huomion arvoista on, että sisäisen tehokkuuden saavuttamisessa pääpaino on hierarkkisilla keinoilla ja normistoilla, ja ulkoisen tehokkuuden tavoittelemisessa keskeisiä ovat markkinamekanismit. Joustavuuden tavoittelemisessa tukeudutaan toisaalta hintoihin ja kilpailuun, mutta myös merkittävästi verkoston ja sen mekanismien hyväksikäyttöön. Ohjausjärjestelmän tasapainon tavoittelemisessa ilmenee hybridijärjestelmän eri mekanismeja, joiden avulla voidaan teoreettisesti olettaa saavutettavan samanaikaisesti sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden vaatimukset.

Joustavuuden ja ulkoisen tehokkuuden sekä kontrollin ja sisäisen tehokkuuden tavoittelemisessa K-ryhmässä tukeuduttiin 1990-luvun alkuun kauppakohtaiseen toimintamalliin, jossa kukin kauppa sopeutui omin toimin paikalliseen kilpailuun ja kysyntäolosuhteisiin. Kesko toimi tukku- ja keskusliikkeenä, jonka tehtävänä oli suorittaa keskitettyjä toimintoja. Kukin kauppa toimi omalla nimellään, jonka yhteydessä oli myös liiketyyppitunnus, esimerkiksi K-market tai K-lähikauppa. Yhteiseen K-kauppatunnukseen ja K-kauppiaskäsitteeseen sisältyi ulkoiseen tehokkuuteen liittyvän asiakaslupauksen (”parempaa palvelua K-kaupasta”, ”lihatiski on meille ihan kunniaasia”) lisäksi myös sisäinen, sisäiseen tehokkuuteen normatiivisesti vaikuttava toimintaperiaate (K-kauppiassäännöt) ja sosiaalista yhteenkuuluvaisuutta korostava tunnelataus (K-tunnus) (K-kauppiasliitto, 2001b).

K-kauppias ja K-kauppa -tunnukset ilmensivät toisaalta kauppiaiden yhteenkuuluvuutta ja henkistä kohtia, ja toisaalta niiden avulla voitiin parantaa samanaikaisesti sekä sisäistä että ulkoista tehokkuutta mm. yhteismarkkinoinnin ja erikoistarjousten avulla. K-kauppojen yhteismarkkinointi, erikoistarjoukset, vahva tv- ja sanomalehtimainonta sekä uudet myymälätoiminnoiltaan tehokkaat liiketyypit (K-halli ja K-citymarket) sekä kattava myymäläverkosto loivat markkinoille tehokkaan yhdistelmän, jonka avulla K-päivittäistavarakauppojen markkinaosuus nousi 1970-ja 1980-luvuilla n. 30 %:sta n. 40 %:iin (Nielsen, 1990). 1990-luvun ketjutuksen yhteydessä K-kauppojen yhteinen arvolupaus ja -lataus alkoivat heiketä. Ketjukohtaisia asiakaslupauksia ja sisäistä ”K-henkeä” ei koettu entiseen tapaan normatiivisiksi ohjenuoriksi, jolloin niiden ohjausvaikutus heikkeni. Tämä oli osaltaan vaikuttamassa oh-

jausvajeeseen, jota analysoidaan lisää ohjausjärjestelmän toimivuutta käsittelevässä luvussa 5.3.

5.2.1. SISÄINEN JA ULKOINEN TEHOKKUUS

Tehokkuuden näkökulmasta katsottuna hybridiorganisaatiossa painottuivat kuvion 5.4. mukaan sisäisen tehokkuuden ja kontrollin saavuttaminen. Keinoina tässä olivat yhdenmukainen johtamismalli, toimintaprosessit sekä hierarkkiset päätöksenteko- ja toimeenpano-organisaatiot. Mekanismit ohjasivat enemmän nykyisen säilyttämiseen ja pysyvyyteen kuin uuden luomiseen ja joustavuuteen sekä enemmän sisäisen tehokkuuden parantamiseen kuin ulkoiseen sopeutumiseen. Sisäisen tehokkuuden painotuksesta huolimatta tyypillistä ketjuissa (Carrolsia lukuun ottamatta) olivat vahvat kauppa- ja kauppiaskohtaiset toimintamallit, jotka sinällään vahvistivat paikallista sopeutumista mutta samalla estivät tehokkaiden yhdenmukaisten toimintamallien käyttöönottoa[121]. Kauppakohtaisen toimintamallin ohella kaupan toimijoiden keskinäisillä verkostoilla oli merkittävä rooli, mutta ne eivät kuitenkaan riittäneet sisäisen tehokkuuden saavuttamisessa tai parantamisessa. Tehokkuuden saavuttamisessa keskeinen rooli oli myös K-kauppiasliiton muodollisella ammatillisella koordinaatiolla sekä Keskon toimilla.

Yrityskuva- ja muu ketjumarkkinointi toimi sekä ulkoisena, asiakassuhteen vahvistajana että sisäisesti paineen luojana ja koordinointimekanismina. Esimerkkejä tästä olivat mm.: ”Haluamme tarjota parasta”, ”Tavallista parempi ruokakauppa” tai ”Jakelutehoa”.

Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden näkökulmasta katsottuna Keskon ja K-ryhmän historia on merkittävällä tavalla ohjannut kaupan kehitystä Suomessa (1990; Hoffman, 1983). 1990-luvulle tultaessa K-ryhmä menetti uudistusvoimansa ja edelläkävijän asemaansa. Tästä esimerkkinä on mm. hidas reagointi ketjutoiminnan tiivistämiseen (Young, 2001).

Sisäisen tehokkuuden parantamisessa merkittäviä tekijöitä ovat olleet logistiikan tehostaminen ja tietohallinta. Sisäistä tehokkuutta on parannettu pääosin Keskon toimien avulla samalla kun kauppojen ja kauppiaiden toimintamuodot ovat pysyneet pääosin ennallaan liiketyyppi-, tietohallinta- ja logistiikkamuutoksista huolimatta. Pääosin Keskon logistiikkaan, tietojenkäsittelyyn, kauppapaikkatoimintaan ja yhteismarkkinointiin sekä niiden tehostamiseen perustunut sisäisen tehokkuuden kasvattaminen ei toisin sanoen enää riittänyt 1990-luvulla, vaan uudistamiskohteeksi alettiin ottaa myös entistä laajemmin kauppatason toimintoja[122]. ”Kesko ei voi tehdä enempää, koska koko logistiikan kustannuksista tuottajilta asiakkaille vähittäiskaupan

osuus on n. 70 %" (ketjujohtaja). Ketjuttamisen ja ketjujohtamisen käyttöönottaminen olivat seurasta tästä sisäisestä tehostamistarpeesta, joilla toki pyrittiin myös ulkoisen tehokkuuden parantamiseen (LTT, 1994).

Keskon perustamisen jälkeen käynnistynyt ja hiljalleen voimistunut kauppojen hankintayhteistyö ja yhteishinnoittelu sekä tv-mainonnan kehittyminen mahdollistivat 1970-luvulla yhteisen markkinoinnin ja mainonnan, jonka avulla voitiin toimintakustannuksissa säästää merkittävästi. Lisäksi ostoyhteistyöllä voitiin saavuttaa entistä suurempia ostovolyymejä sekä edullisempia kauppa- ja toimitusehtoja ja alentaa näiden avulla osto- ja myyntihintoja. Tavaravolyymien kasvaminen antoi mahdollisuuden hyödyntää mittakaavaetuja ja auttoi alentamaan logistiikan kustannuksia eli tilaus-, toimitus-, rahti-, varastointi- ja jakelukustannuksia[123]. Tämä edisti pääomien tehokkaampaa käyttöä, nopeutti varaston kiertoa ja uusien tuotteiden lanseerausta asiakkaille. Myös yhtenäisten tietojärjestelmien ja tuotekoodien avulla voitiin saavuttaa kustannushyötyjä, koska tuotekoodit, tuoteinformaatio ja vähittäishinnat voitiin syöttää keskitetysti kauppojen kassajärjestelmiin. Näiden toimintojen avulla pyrittiin vähentämään kaupan työ- ja muita toimintakustannuksia (esim. mainosmateriaalien valmistaminen ja hintaetiketit). Kysymyksessä olivat sekä Keskon että kauppojen rationalisointihyödyt[124]. Sisäinen tehokkuus ja sen kehittäminen tapahtuivat siis toisaalta tieto- ja tavaravirtoja ohjaamalla keskitetysti Keskon logistiikan ja sen kehittämisen sekä liiketyyppien kehittämisen avulla ja toisaalta hajautetusti kauppakohtaisia toimintamalleja (parhaita käytäntöjä) kehittämällä.

Sisäisen tehokkuuden tavoittelemisessa käytettiin pääosin suorituksiin liittyviä muodollisia kontrollimekanismeja, kuten esimerkiksi asiakaslupauksia ja muita laadullisia ja taloudellisia päämääriä ja tavoitteita sekä saavutusten ja tulosten mittareita tai tutkimuksia. Lisäksi käytössä oli käyttäytymistä normatiivisesti ohjaavia muodollisia ja epämuodollisia arvoja sekä normeja. Erityisesti kauppatasolla epämuodollisilla, kauppiaiden ja päälliköiden sisäisillä normeilla oli erittäin vahva toimintaa ohjaava ja kontrolloiva vaikutus.

Sisäisen tehokkuuden tavoittelussa keskeisiä välineitä olivat myös toimintaprosessit, joiden kehittäminen käynnistyi prosessiajattelun mukaisesti 1990-luvun alussa. Tätä ennenkin prosessit olivat toki olemassa, mutta niitä ei nykyisessä laajuudessa ollut kuvattu[125]. Prosessien kehittymisen myötä niiden ohjausvaikutus oli periaatteessa suuri, koska koko toiminta organisoitiin ja voimavaroja allokoitiin niiden mukaan. Toisaalta prosessit pakottivat käyttäytymään samalla tavalla ketjussa, koska muunlaista toimintaa ei tuettu[126]. Tällaisia sisäisiä ohjaavia ja koordinoivia, koko ketjun toimintaan vai-

kuttavia prosesseja olivat konseptit ja niiden kehittäminen, tavararyhmä- ja valikoimahallinta, markkinointi, ostotoiminta- ja logistiikka sekä suunnittelu ja seurantakäytännöt. Myös kauppias- ja muiden henkilöiden valintaprosessit olivat tärkeitä ohjausmekanismeja[127]. Prosessien ongelmana tosin oli, että osa prosesseista oli kyllä kuvattu, mutta niiden mukaan ei toimittu, jolloin niiden todellinen ohjausvaikutus jäi pieneksi.

Ulkoisen tehokkuuden näkökulmasta vähittäiskaupoilla ja ravintoloilla oli suhteellisen suuri toimintavapaus. Kauppakohtaisella ostamisella oli suuri merkitys kauppiaille ja kaupoille sekä henkisesti että taloudellisesti. Kauppiailla oli oikeus ja velvollisuus hinnoitella tuotteensa itse, ja vain osa (esim. n. 10–20%) tuotteista oli yhteisesti hinnoiteltuja. Myös muiden kilpailukeinojen valikoima ja niiden käyttö oli yhteismarkkinointia lukuun ottamatta pääosin kauppakohtaista. Tunnusomaista oli, että kauppiaiden tai tavaratalojohtajien ei liiemmin tarvinnut kysellä lupaa ketjujohdoltaan toimiakseen jollakin tietyllä tavalla. Poikkeuksen tästä muodosti Carrols, jossa toiminta oli tiukasti säädelty ja toiminnan ohjaaminen tapahtui huomattavasti keskitetymmin kuin muualla. Franchising-yrittäjillä oli tässä suhteessa kuitenkin jonkin verran suurempi toimintavapaus kuin hierarkiaan kuuluvilla ravintolapäälliköillä.

Yhteismarkkinointi oli keskeinen ulkoisen tehokkuuden mekanismi. Yhteismarkkinoinnissa painottuivat tavara-aloittain ja ketjuittain kampanjat, tarjoukset ja erikoistarjoukset. Näiden tavaroihin ja hintoihin painottuneiden markkinointitoimien lisäksi oli myös yrityskuva- tai brandimarkkinointia.

1990-luvulla kilpailu laajeni yksittäisten kauppojen tasolta myös ketjukilpailuksi. Ketjujen merkitys ulkoisen tehokkuuden lähteenä korostui. ”Ulkoisen tehokkuuden kannalta ketjun toimintatapa ja yhteistoiminta lisäävät ketjujen ja ryhmittymien ja monimyymäläyritysten välistä kilpailua markkinoilla. Ketjujen välinen kilpailu asettaa paineita kunkin ketjun ja sen jäsenten toiminnan tehostamiseksi, uusien toimintamuotojen kehittämiseksi ja kokonaan uusien liikeideoiden löytämiseksi” (Kilpailuvirasto, 1998, s. 7). Yhtenäiset valikoimat ja tuotehinnat merkitsevät asiakkaille pienempiä etsintäkustannuksia (esim. virheettömät hintamerkinnät ja ”ei ole” -myynnin väheneminen). Ketjutasolla voitiin hyödyntää myös ketjukokonaisuuden sopeutumis- ja innovaatioetuja mm. ohjattujen kokemustenvaihtotilaisuuksien ja ketjukoulutuksen avulla.

Ulkoisen tehokkuuden kannalta merkittävä muutos K-ryhmässä tapahtui 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin ryhmä käynnisti Plussa-nimeä kantavan kanta-asiakasmarkkinoinnin massamarkkinoinnin rinnalle. Ennen yhteistä Plussaa kukin kauppa toteutti (mikäli toteutti) omaa ja kauppakohtaista asia-

kashallintaa ja -markkinointia. Ulkoisen tehokkuuden kannalta merkittäviä tekijöitä ovat olleet myös uudet liiketyypit (esim. 1960-luvulla valintamyymälät, 1970-luvulla hallimyymälät ja hypermarketit). 1980-luvulla menestystä siivitti televisio- ja sanomalehtien avulla toteutettu yhteismarkkinointi.

5.2.2. KONTROLLI JA KOORDINAATIO

Hierarkkiset ohjausmekanismit parantavat toiminnan, toimijoiden ja voimavarojen muodollista kontrollia periaatteessa enemmän kuin mitkään muut mekanismit. Kontrollin tarvetta, laajuutta ja käyttöä ohjasivat ketjukohtaiset tarpeet. Toisin sanoen esimerkiksi liiketyypin tai ketjun kriittiset menestystekijät ohjasivat käytettyjä kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja. Mikäli ketjun toiminta edellytti tarkkaa valikoimahallintaa ja -ohjausta, ohjausjärjestelmän ja valittavien kontrollikeinojen tuli vastata tarpeeseen. Vastaavasti, jos jotakin toimintoa tai henkilöstöä ei ollut tarpeen kontrolloida, ei sitä myöskään kontrolloitu.

Tutkimusaineiston perustella havaittiin, että K-ryhmässä käytettiin pääosin suorituksiin ja tavoitteisiin liittyviä muodollisia kontrollimekanismeja, kuten esimerkiksi asiakaslupauksia, laadullisia ja taloudellisia päämääriä ja tavoitteita sekä saavutusten ja tulosten mittareita tai tutkimuksia. Keskon ja kauppiaiden toiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa merkittävä rooli oli tavarakaupan ehdoilla, yhteisillä valikoimilla, markkinoinnilla, ostojen keskittämisellä niiden avulla sekä kanta-asiakkuuteen kannustavilla alennuksilla eli K-hyvityksillä. Lisäksi käytössä oli käyttäytymistä normatiivisesti ohjaavia muodollisia ja epämuodollisia arvoja sekä normeja. Erityisesti kauppatasolla epämuodollisilla, kauppiaiden ja päälliköiden sisäisillä normeilla oli vahva toimintaa ohjaava ja kontrolloiva vaikutus.

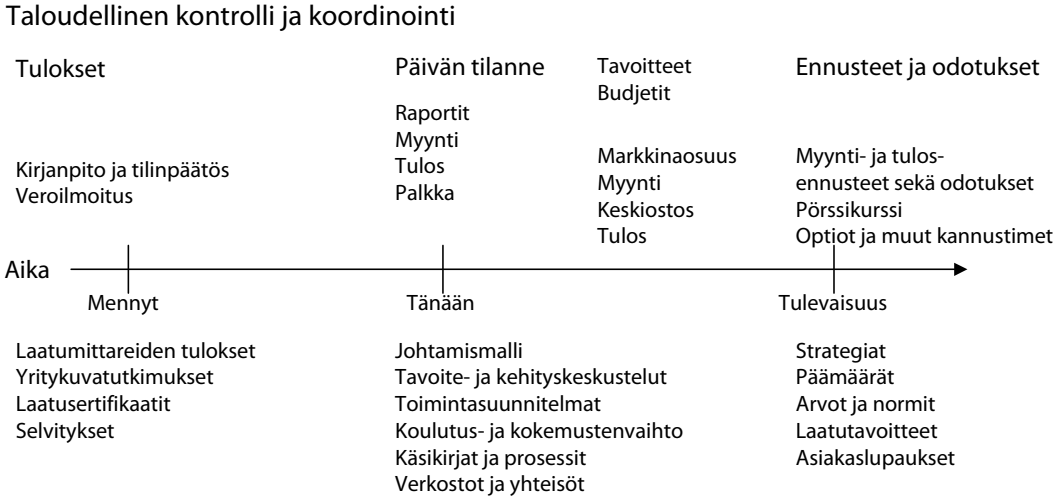
Merkittävä seikka oli myös kontrolliodotuksen olemassaololla. Kun kauppiaat tai päälliköt tiesivät, että heitä kontrolloidaan tai voidaan kontrolloida, kannustaa tai sanktioida, tämä johti jo sinänsä kontrolloitumiseen (Vesala, 1991)[128]. Tässä suhteessa kauppiaiden toimintavapaus ja henkinen itsenäisyys oli suuri Citymarket- ja Andiamo-kauppiailla. Sen sijaan Citymarket-tavaratalojohtajilla ja Carrols-yrittäjillä ja -ravintolapäälliköillä liikkumavapaus oli suhteellisesti pienempi. Toisaalta todellinen liikkumavapaus ei tuottanut pulmia, koska liikkumavapaus koettiin todellista vapautta suuremmaksi (vrt. Mannermaa, 1989).

Sen sijaan sopimusten aikaansaamalla kontrolliodotuksella ei ollut havaittavaa merkitystä. ”Nykyisissä sopimuksissa olisi ollut kyllä sanktiomekanismeja, mutta niitä ei ole juuri käytetty” (ketjujohtaja). Tämä käyttämättö-

myys, ”johdon heikkous” lisäsi osaltaan ohjausvajetta. Ketjusopimuksen irtisanominen Keskon puolelta pätevän syyn perustella olisi ollut myös mahdollista ”ketjukonseptia olennaisesti muutettaessa, ketjun toimintaedellytysten olennaisesti heiketessä esimerkiksi viranomaisten toimenpiteistä tai kilpailutilanteen muutoksista johtuen, kauppiaan toimintaympäristön muuttuessa merkittävästi taikka kauppiaan laiminlyödessä toistuvasti sopimuksen noudattamisen niin, että laiminlyöntiä voida pitää vähäisenä. Kauppias voi irtisanoa sopimuksen mistä syystä tahansa” (Kesko, 1995). Käytännössä tämä sopimusmääräys ei antanut riittävää uhkaa eli kontrolliodotusta, koska toisaalta ketjun toiminnan määritykset (mm. käsikirjat) oli kuvattu varsin yleisellä tasolla ja toisaalta siksi, että ketjusopimuksissa mainitun pätevän syyn käyttökynnys oli korkea[129].

Kontrolli- ja koordinointimekanismeilla oli eri vaikutusjänteitä ja ohjausvaikutuksia ajan suhteen. Huomattava on, että eri ohjausmekanismit sinällään ovat ideaalityyppejä, jolloin käytännössä eri mekanismien välillä ”käydään kauppaa” (Brickley & Dark, 1987). Tässä mielessä taloudellisia ja toiminnallisia ohjausmekanismeja käytettiin toisiaan korvaavina tai täydentävinä keinoina. Tutkitussa organisaatiossa käytettyjä taloudellisia ja toiminnallisia kontrolli- ja koordinointimekanismeja kuvataan kuviossa 5.5.

Kuvio 5.5. Hybridiorganisaation taloudellisia ja toiminnallisia kontrolli- ja koordinointimekanismeja ajan suhteen



Käytössä olleet kontrolli- ja koordinointimekanismit sekä -tekijät olivat edellisen kuvion mukaisesti osittain korvaavia ja päällekkäisiä. Esimerkiksi

normit toimivat paitsi epämuodollisena sosiaalisena kontrollikeinona myös muodollisena tavoitekäyttäytymistä ohjaavana kontrollina. Eri kontrollimuodot olivat keskenään osin ristiriitaisia. Esimerkiksi toiminnan muodollisten suunnitelmien ja prosessien avulla pyrittiin lisäämään sisäistä tehokkuutta, mutta samalla ne kangistivat ulkoista tehokkuutta estämällä luovien tilannekohtaisten ratkaisujen synnyttämistä. Kuviosta ilmenee myös, että K-ryhmässä oli käytössä rinnakkain epämuodollisia (esim. arvot, normit, itsekontrolli ja yhteisön sosiaalinen kontrolli), muodollisia (esim. ulkoinen taloudellinen kontrolli, panosten, palkkioiden, toimintaprosessin ja yksilöiden käyttäytymisen ohjaaminen) ja järjestelmäkontrolleja (ohjausjärjestelmät, päämäärät ja tavoitteet)[130].

Muodollisen kontrollin ja koordinaation ja samalla K-ryhmän hybridiorganisaation perustan loivat Keskon ja kauppiaiden väliset ketju- ja tavarakaupalliset sopimukset sekä toisaalta hierarkiassa sovelletut eri ammattiryhmien työsopimukset. Ketjusopimuksissa säädeltiin osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia sekä määrättiin toiminnan organisaatiosta, kontrollista ja koordinoinnista. Huomionarvoista oli, että kaikkea kauppiaan omaa tai osapuolten yhteistä toimintaa ei suinkaan pyritty ohjaamaan, mikä ilmeni varsin hyvin näistä sopimuksista[131]. Sopimusten ohella merkittäviä muodollisia ohjausmekanismeja olivat K-ryhmän ja ketjujen yhdenmukaiset rakenteelliset ratkaisut ja vuodesta 1995 alkaen käytössä ollut Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli.

Ohjausjärjestelmänäkökulmasta tarkasteltuna markkinajärjestelmän hinnat ja kilpailu olivat keskeisimpiä ohjausmekanismeja. Ketjukohtaisesti osa tuotteista oli yhteisiä, mutta niiden hankintapakkoa tietystä paikasta ei ollut. Tuotteen hankintalähde ketjun perusvalikoimiin ja kauppakohtaisiin valikoimiin valittiin hintakilpailun perusteella. Kauppias saattoi hankkia tuotteensa Keskosta tai muualta, eli sieltä mistä halvimmalla sai. Kukin toimija asetti itselleen omat tulostavoitteet ja toimi niiden mukaisesti. Poikkeuksena tästä Carrols-ketjussa keskusyksikkö kilpailutti tavarantoimittajat vuosittain, ja tuotteet myytiin ravintoloille hankintahintaan. Carrols keskusyksikkö ei siten pyrkinyt tekemään tulosta tavarantoimittajan ja ravintoloiden välissä.

Sisäisen ja ulkoisen kilpailun avulla pyrittiin tuomaan esiin parhaat menettelytavat ja ruokkimaan menestystä. Keskeisiä välineitä olivat myynti- ja tulostietojen sekä asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten hyväksikäyttö. Kukin toimija sai käyttönsä muiden tiedot, joita vertaamalla selvisi ketjun tilanne ja oma tilanne ketjussa. Sisäisen kilpailun tavoitteena oli myös nostaa par-

haat yksilöt Keskon johtotehtäviin ja valita menestyvimmät kauppiaat vaativimpiin kauppapaikkoihin (vrt. ”sakista siilautuminen ja korvamerkit”).

Toisena järjestelmätason kontrolli- ja koordinointimekanismina toimivat epäviralliset verkostot ja niihin liittyvät normit. Kaikissa ketjuissa ja kaikilla toimintojen tasoilla ihmisillä oli käytössä omat henkilökohtaiset verkostot, joihin kuului keskimäärin 3–5 hyvää luotettua henkilökohtaista ystävää. Tämä mekanismi toimi erittäin tärkeänä oppimis- ja sopeutumismekanismina sekä nopeana tiedon tuottamis- ja jakamiskanavana. Virallisesti organisoitujen kokemustenvaihtotilaisuuksien rooli ei yltänyt tämän -epävirallisen tiedonvaihdon tasolle. Tätä kuvastaa erään kauppiaan toteamus: ”Kaikkein tärkeimpiä ja osin liikesalaisuuksia ei kaikille kannata kaikille kertoa”. Toisaalta kokeneet kauppiaat totesivat, että ”omista verkostoista on minulle paljon hyötyä, mutta ketjusta ei juuri mitään”, ja taas vastaavasti vasta-alkajat totesivat, että ”ilman Keskoa ja ketjua minusta ei olisi koskaan tullut yrittäjää”. Verkostoissa kiteytyivät vastuu itsestä ja muista kauppiaista, Keskosta ja yhteistyökumppaneista. Vastuullisuutta tosin tulkittiin myös kielteisesti: ”Kauppias ei tuota lisäarvoa muuta kuin itselleen, vallalla on nollasumma peli, jossa tärkeintä on kakun jakaminen tässä, heti ja nyt ja vain minulle tai suppealle porukalle” (ketjujohtaja).

Epämuodollisissa kontrollikeinoissa korostuivat suhteisiin ja erityisesti yhteisöihin liittyvien normien merkitys. Esimerkiksi kauppiasverkoston sisäinen ja ulkopuoliselle helposti näkymätön menestyvän kauppiaan normisto ohjasi toimintaa voimakkaammin kuin muodolliset sopimukset (vrt. Mannermaa, 1989). Normisto oli opittu omalta kouluttajakauppiaalta ja sitä vahvistivat rikastuneiden tai muuten menestyneiden kauppiaiden esimerkit, jotka määräsivät mikä on sallittua ja mikä on kiellettyä tuloksen tekemisessä. Kauppiaiden keskinäinen sosiaalinen kontrolli muodosti siis merkittävän kontrollimekanismin. Ongelmaksi tulivat tilanteet, joissa tämä sosiaalinen mekanismi ei toiminut. Tällöin toimintaa ohjasi markkinamekanismi siten, että ”vahvan kauppiaan tapauksessa systeemi häviää ja kauppias voittaa. Aina.” (ketjujohtaja).

Normiston ohjauskyky ja -kyvyttömyys ilmeni osuvasti seuraavassa kauppiaskommentissa: ”Kauppias kantaa vastuun vain itselleen. Tavaratalojohtaja on vastuussa toimistaan esimiehelle, jolloin syntyy työsuhteeseen liittyvä kontrollisuhde. Tässä suhteessa kauppiaalla ei ole esimiestä, ellei liiketoiminta ole taloudellisissa vaikeuksissa, jolloin ketjujohtaja on tilapäisen esimiehen roolissa. Toinen kysymys sitten on, että tulisiko kauppiaan tuntea vastuuta Keskolle, K-ryhmälle tai muille kauppiaille eli ketjulle? Tulisiko kii-

tollisuudenvelan ohjata kauppiaan päätöksentekoa? Ei, koska kauppias katsoo markkinamekanismin mukaan, että maksaessaan kauppapaikastaan vuokraa kauppias hoitaa velvollisuutensa Keskoa kohtaan. Ja muu menestyminen on kauppiaan omaa ansiota. Mitkä asiat ovat kauppiaille kunniaasioita? Keskon laskun maksaminen, varmasti. Mutta muutoin tilit ovat tasan, koska Vähittäiskaupan Takaus on taannut lainani ja saa siitä provisiot." (Citymarket-kauppias).

Kauppiaiden ja osittain myös keskolaisten sisäisen ryhmään kuulumisen merkitys osoittautui merkittäväksi ohjausmekanismiksi: "Kauppiaan paras kaveri on kauppias." Pääsy tiettyyn ryhmään tai pääsemättömyys koettiin kovana kannustimena tai vastaavasti sanktiona. Yhteenkuuluvuus johonkin omaan ja itselle läheiseen ryhmään tuo turvaa ja auttaa sopeutumisessa: "On hienoa olla kultapossukerhon jäsen." Haasteena tässä ohjausmekanismissa ketjujohdon kannalta on, kuinka tämä epävirallinen yhteenkuuluvuus voidaan "kääntää" viralliseksi yhteenkuuluvuudeksi[132].

Luottamus osoittautui monisyiseksi kontrolli- ja koordinointimekanismiksi. Luottamus kohdistui, kuten aiemmin on tässä luvussa todettu, omaan osaamiseen, omaan kauppaan, konseptiin, kumppaneihin, ketjuun, tavarantoimittajiin, K-ryhmään ja ylipäätään kauppiasammatin tulevaisuuteen ja siihen uskomiseen. Samalla tavoin keskolaiset kokivat luottamuksen moniulotteisuuden. Merkittävä luottamuksen alue on näille tavallaan käänteinen eli luottamus siihen, että "hädän hetkellä minua ei jätetä yksin" tai kysymys siitä, "auttaako Kesko minua, jos joudun pulaan ilman omaa syytäni". Eräs ketjujohtaja kuvaa tätä mekanismia osuvasti: "Toiminnan arvojen sisäistämien ja portaat uralla etenemisessä ovat tärkeitä, jotta toimijat tunnistavat vastuunsa menneille ja tuleville sukupolville. Kauppapaikat eivät synny tyhjästä. Kaikki ei ole vain itsestä kiinni. On tunnistettava, mitä hyötyä minusta on ketjulle ja ketjusta minulle? Kaikki ovat jossakin vaiheessa olleet noviiseja, aloittelijoita." Ongelmana näin koetulle luottamukselle lojaalisuudelle muita toimijoita ja K-ryhmään kohtaan oli, että lojaalisuus katsottiin voitavan hoitaa rahalla. Näin lojaalisuudesta ja luottamuksesta muita kohtaan ei muodostunut kontrolloivaa normia.

Kauppiaskontrollin ja koordinaation välineenä oli käytössä myös luottamuskauppiasorganisaatio, joka sisälsi myös edustuksellisuuden ongelman. Tämän totesi eräs ketjujohtaja: "Tavallinen kauppias menettää edustuksen mahdollisuuden samalla kun ryhtyy luottamuskauppiaaksi, sillä luottamuskauppiaana hän on niin paljossa paremmin informoitu kuin rivikauppiaat." Luottamuskauppiaan tehtävänä oli edustamisen ohella myös päätösten in-

formointi rivikauppiaille. Tämä rooli oli toisinaan vaikea, mikäli tehdyt päätökset eivät miellyttäneet rivikauppiaita. Kolmantena roolina oli heimojohtajan tapaan pitää joukot kasassa ja toimia kauppiasyhteisön puolesta ja ohjaajana eli toimia toisin sanoen henkisenä arvojohtajana ja turvallisuuden luojana, isähahmona.

Kolmas järjestelmätason kontrolli- ja koordinointimekanismi liittyi hierarkiaan ja valtaan. Edellä todetun mukaisesti kaikissa ketjuissa ketjun sisäistä ja ulkoista yhteistoimintaa säädeltiin sopimuksilla, mutta niillä ei ollut kuitenkaan päivittäistä toimintaa ohjaavaa vaikutusta: ”Olen minä joskus sen sopimuksen allekirjoittanut, mutta ei sillä merkitystä ole.” Sopimuksissa säädellään ketjujohdon ja kauppiaan oikeuksia ja velvollisuuksia ja niihin liittyviä kannustimia ja sanktioita. Sanktioiden käyttömahdollisuutta ei ole kuitenkaan juuri koskaan toteutettu, jolloin epävirallinen normisto ohjasi toimintaa sopimusten sijasta. Toimintaan on tämän vuoksi päässyt hiljalleen pesiytymään entistä enemmän oman tai tietyn ryhmän edun ja toisten huiputtamisen piirteitä. ”Lähes kaikki keinot ovat sallittuja oman tuloksen tekemisessä” (ketjujohtaja). Selvää myös oli, että mikäli tulos ei ollut kunnossa, ketjujohdolla oli oikeus puuttua toimintaan kovinkin ottein. Tämän salli myös sisäiset epäviralliset normistot.

Hierarkkiset ohjausmekanismit kohdistuivat lähinnä tuloskontrolliin, ei juurikaan käyttäytymisen sääntelyyn. Hierarkkisessa kontrolloinnissa merkittäviä mekanismeja olivat taloudelliset tulos- ja luottokontrollit sekä maksuvalmiuksien seuranta. Käytössä olivat myös yhdessä laaditut strategiat, vuosisuunnitelmat ja budjetit. Seurannassa korostuivat ”tämä päivä tässä ja nyt” näkökulma, sen sijaan strategioiden ja osin jopa vuosisuunnitelmien ohjausvaikutus oli todellisuudessa varsin heikko.

Tässä suhteessa keskolaisia kyettiin johtamaan ja ohjaamaan paremmin kuin kauppiaita. Esimerkiksi tavaratalojohtajilla oli kaksi kertaa vuodessa tavaratalojohtajien päivät, joissa keskusteltiin strategioista ja tavoitteista. Ketjun strategian, päämäärien ja tavoitteiden pohjalta tavaratalojohtajat saivat itse laatia ja esittää sekä pitkän tähtäyksen että vuositason suunnitelmat ja tavoitteet toimenpiteineen. Nämä suunnitelmat käytiin vuosittain läpi ketjujohdon ja joidenkin muiden tavaratalojohtajien kanssa. Tällä mekanismilla pyrittiin toisaalta siihen, että eri toimijat sisäistävät itselleen ketjun tavoitteet ja toisaalta siihen, että he myös itse sitoutuvat omien tavoitteidensa toteuttamiseen. Todellisuus osoittautui tässä kuitenkin osin toiseksi: ”Kun budjetti on kunnossa ja tavoitteet on saavutettu, saa olla kyllä hyvin rauhassa ketjujohdolta” (tavaratalojohtaja).

Kauppiaiden ohjaamisessa ei ollut käytössä vastaavaa menettelytapaa. Ketjujohto valmisteli ketjustrategian ja sitä käsiteltiin ketjujohtokunnassa ja myös kauppiaskokouksissa, mutta sen ohjausvaikutus kauppatasolla oli pieni. Joissakin kaupoissa laadittiin omia suunnitelmia, mutta toiminta oli pääosin satunnaista. Kauppiaiden kauppojen johtamisjärjestelmät riippuivat kauppiaan tahdosta, toimintatavoista ja tottumuksista. Tietojärjestelmät loivat sinällään määrämuotoiset taloudelliset raportit ja yhteiset markkinatutkimukset olivat käytössä, mutta niiden hyödyntäminen oli pitkälle kauppakohtaista.

5.3. OHJAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS

Tässä luvussa analysoidaan hybridiohjausjärjestelmän toimivuutta tutkitussa organisaatiossa. Luvun aluksi tarkastellaan hybridiorganisaatiossa ilmeneviä keskusjohdon ja vähittäiskaupan välisiä jännitteitä sekä niiden hallintaa. Tämän jälkeen analysoidaan hybridijärjestelmän etuja ja rajoituksia tutkimuksen aineiston pohjalta. Tämä analyysi pohjustaa osaltaan luvussa 5.4. käsiteltävää kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallin rakentamista.

5.3.1. HYBRIDIJÄRJESTELMÄN JÄNNITTEITÄ

Hybridiorganisaatiossa jännitteitä voi periaatteessa ilmetä kolmella eri tasolla (Campbell, 1977; Grandori, 1996; 1997; ks. myös Scott, 2001 (1961)) eli ohjausjärjestelmä- ja ohjausmekanismi-, toimija- sekä toimintatasoilla. Jännitteet voivat olla luonteeltaan periaatteessa joko myönteisiä (esim. laatukilpailu) tai kielteisiä (esim. epäselvä rooli- ja työnjako).

Järjestelmätason jännite aiheutuu siitä, että eri osapuolet ymmärtävät liiketoiminnan peruslogiikan ja toimijoiden roolit eri tavalla. Ohjausmekanismitasolla jännite voi ilmetä osapuolten kokemana ristiriitana käytettyjen tai käytettävissä olevien ohjausmekanismien välillä. Toimijatasolla jännitettä voi ilmetä henkilöiden tai organisaatioiden välisinä vastuun tai vallan jännitteinä. Vastaavasti toiminnoissa voi ilmetä työnjakoon, vastuu- tai valtasuhteisiin liittyviä jännitteitä. Jännitteet voivat olla luonteeltaan myönteisiä tai kielteisiä. Myönteinen, toimintaa ohjaava jännite esiintyy tyypillisesti ostajan ja myyjän välisissä suhteissa, kun molemmat osapuolet kokevat voittavansa. Kielteinen jännite ilmenee esimerkiksi toisen osapuolen kokiessa joutuvansa voimakkaamman osapuolen alistamaksi (vrt. Hyvönen, 1990). Jännitteen luonteesta tai määrästä riippumatta keskeistä on myös, että jännitteen hallintaa varten on toimivia mekanismeja, jotta jännitteet eivät purkaudu hallitsemattomasti tai haitallisesti (vrt. Kanter, 2001 (1979)).

Järjestelmätason korkein jännite on K-ryhmässä ilmennyt kolme kertaa, jolloin K-ryhmän keskinäistä työnjakoa on muutettu radikaalilla tavalla. Tällöin Keskon ja kauppiaiden intressit näyttivät aluksi olevan sovittamattomalla tavalla vastakkaisia. Pohjimmiltaan näissä jännitteissä oli kysymys yrittäjyyden ja keskitetyn toiminnan välisestä jännitteestä. Ensimmäinen tällainen ”megajännite” ilmeni Keskon käynnistäessä 1960-luvun alussa omaa kauppapaikkatoimintaa. Tässä yhteydessä kauppiaat alkoivat käyttää Keskon kauppapaikoissa toimivista kauppiaista nimitystä ”Keskon kauppias” aitoon eli omassa kauppapaikassa toimivaan kauppiaaseen verrattuna. Toinen jännite syntyi 1970-luvun alussa Kesko käynnistäessä omaa vähittäiskauppatoimintaa Citymarket-ketjussa. Kolmas jännite purkautui vuonna 2000 ketjutoimintauudistuksen yhteydessä.

Viimeksi mainittua jännitettä kuvaa kauppias seuraavasti: ”Mutt nyt kun se tulee niinku näin, että ett tota nii ei kerrota ja nimi paperiin ja toss on sanktio ja irtisanominen ja se tulee niinku väärinperin että melkee oisin sanonut, ett jos ois oikein hienosti manipuloitu ett nyt 2001 ett jokainen ootteko talkoissa ett tää maksaa nytte tulee niin ja niin paljon, mutt sitt taas jokainen vois kattoo rauhas 5 vuotta ettiipäin siitä että antaa palaa, että en mä niinku tähän kaadu, jos mä saan sen sitte niinkun viiden vuoden perästä takasin ja selkeempänä, että jos mää oon valmis panostaan 2 miljoonaa tai 3 miljoonaa, että Kesko sanoo että he pistää yhtäläisesti ett toss on uus jauhopussin hinta ja toss on kuule sulle tommonen kahvin hinta että anna palaa vaan. Ja sillon olis sitoutuminen olis niinku 100 % – mutt jokainen on vaan hirveen huolissas kun tota ei luota riittävästi..”

Järjestelmätasolla edellistä pienempää jännitettä ilmenee kaiken aikaa Citymarket-tavarataloissa. Citymarket-kauppiaan ja -tavaratalojohtajan välillä kaksi eri ohjausjärjestelmää kohtaavat toisensa, ja samalla järjestelmien väliset jännitteet ilmenevät konkreettisesti. Ketjujohdon näkökulmasta kauppiastoiminnan ohjausjärjestelmänä olivat markkina- ja verkosto-ohjausjärjestelmät täydennettynä kauppiaskohtaisilla verkostoilla. Kauppakohtaista toimintaa kauppiaat ohjaavat oman organisaation ja toimintatapojen mukaisesti. Tavaratalojohtajia ohjataan hierarkkisesti pääasiallisesti budjettien, sisäisen laskennan, suunnitelmien ja tulosten avulla. Tämän lisäksi tavaratalojohtajilla oli henkilökohtaisia verkostoja kollegoiden kanssa.

Tätä jännitettä kuvaa hyvin seuraava tavaratalojohtajan toteamus: ”Kauppias on hetken lapsi ja hänen päänsä kuin mehiläispesä: esiin tuleva ongelma tai uusi idea halutaan toteuttaa heti, kun taas meillä Citymarketissa on toimittava tehtyjen suunnitelmien ja budjettien mukaan. Ei me voida läh-

teä mukaan kaikkiin kotkotuksiin, välillä hyvienkin ajatusten maksajiksi." Toisaalta, kauppiaan kannalta jännite ilmenee toiminnan jähmeytenä: "Heille budjetti on tärkeämpi kuin järki" (Citymarket-kauppias).

Järjestelmätason jännitettä ilmeni myös Keskon tai kauppiaan pyrkiessä "astumaan toisen reviirille". Jännitettä aiheuttivat myös tilanteet, joissa toinen osapuoli ei hyväksynyt (esim. sopimusten sallimaa) toisen muodollista valtaa puuttua toisen toimintaan[133]. Tätä jännitettä kuvaa seuraava erään myyjän kuvaus: "Kesko on toisaalta K-kauppiaista huolehtiva yhteistyökumppani, toisaalta arjen pikkuhankaluudet ovat herkästi Keskon syytä. Se on vähän niin kuin K-kauppiaan laki, että sieltä tulee kampanjat ja perusvalikoimat ja kaikki tämmöset, ei hirveesti sooloilla. K-kauppias joutuu pitämään kauppaa silleen, että ylemmältä tasolta tulee käskyjä. Ihan tavallinen yrittäjäkauppias elää oman asenteensa ja tavoitteidensa keskellä. K-kauppiaan tulee ottaa huomioon laajemmalta kannalta. Kun tulee vaikka Plussa-kortti, niin pitää ottaa huomioon. Mä uskon, että K-kauppiaana on hankalampi olla kuin tavallisena kauppiaana. Mutta mitä sitten K-kauppias ois ilman Keskoo, ei mitään. Kyllä se on hirveen tärkee osa K-kauppaa. Se on niin kuin vanhempi sukulainen, sen kanssa tullaan toimeen ja siitä on apua mutta sitä ei välttämättä kestä joka päivä kattoo. Jos K-kauppias on omenapuun oksa, jonka tehtävänä on tuottaa kaksi omenaa, niin Kesko on sitten se puu."

Järjestelmäpohjaisen jännitteen hallintamekanismina tärkeässä roolissa ovat kauppiaan ja tavaratalojohtajan keskinäiset henkilösuhteet. Koska roolisuhteet kauppias- ja tavaratalojohtajan välillä ovat koetuksella kaiken aikaa, henkilösuhteiden täytyy toimia. Kahden eri ohjausjärjestelmän rinnakkainen toimivuus vaatii roolistaan tietoisia ja vahvoja persoonia, joiden yhteispeli edellyttää toimiakseen verkostomekanismeja. Tämä on hybridiohjausjärjestelmän vahvuus ja samalla vaatimus: kaksi erilaista ohjausjärjestelmää voidaan pitää käytössä kolmannen avulla. Näin voidaan yhdistää joustavuus ja markkinaherkkyys eli ulkoinen tehokkuus ja toisaalta saavuttaa systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden eli sisäisen tehokkuuden synergiaedut.

Järjestelmätason jännitteiden hallinnassa merkityksellisiksi keinoiksi osoittautuivat yhteistoimintajärjestelmät. Näissä järjestelmissä käsiteltiin eri osapuolille tärkeitä asioita, toisinaan epävirallisesti, jolloin arvovalta- tai valtakiistoilta voitiin välttyä. Näitä rakenteellisia mekanismeja olivat aiemmin käytössä olleet Keskon aluetason neuvottelukunnat ja K-kauppiasliiton piirien johtokunnat ja myöhemmin ketjujen johtokunnat sekä toimialayhdistysten hallitukset.

Toimijatason jännitteet konkretisoituivat toisaalta intressieroihin ja toisaalta tehtävä-, vastuu- ja valtakysymyksiin. Toimijoiden useat rinnakkaiset roolit, asemat ja käytettävissä olevat resurssit tai niiden allokointi olivat tyypillisiä jännitteitä aiheuttavia asioita. Toimintatason jännitettä ilmeni keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskaupan autonomisuuden välillä. Keskeinen jännite ilmeni kauppiasketjuissa ostamisen, hinnoittelun ja markkinoinnin toteuttamisessa. Keskeisinä jännitteen hallintamekanismeina käytettiin yhdessä laadittuja markkinointiohjelmia, valikoimia, päämääriä, tavoitteita sekä kokous- ja neuvottelupäiviä sekä suunnitteluryhmiä. Jännitteen määrä vaihteli kuitenkin ketjuittain. Citymarket-ketjun käyttötavaraosastoilla ja Carrols-ketjussa jännite oli keskimääräistä pienempi, koska toiminnan lähtökohtana oli koko toimintoketju asiakkaalta tuottajalle asti. Tällöin kauppakohtaiselle osaoptimoinnille ei jätetty tilaa.

Toimijatason eli toimijoiden välisiä jännitteitä ja intressieroja asiakkaan, kaupan ja Keskon välillä kuvataan kuviossa 5.6.

Kuvio 5.6. Asiakkaan, kauppiaan ja Keskon omat ja yhteiset intressit

Asiakas	Kauppa/kauppias	Kesko/keskolainen
1. Edullinen hintataso/ mielikuva	1. Halvat ostohinnat, rahdit ja maksut = pienet kulut	1. Myynti
2. Riittävä laatu	2. Hyvä tulos	2. Tulos
3. Luotettava toiminta	3. Suuri myynti	3. Markkinaosuus
4. Hyvät valikoimat	4. Kasvava omaisuus	4. Pääoman tuotto
5. Sopiva sijainti	5. Hyvä kauppapaikka	5. Osakkeen arvonnousu
6. Ammattitaitoinen henkilökunta	6. Arvostettu asema	6. Arvostettu yritys
7. Toimivat oheispalvelut	7. Menestyminen siviilielämässä	7. Tunnustukset, arvostus
8. Helppo ostaminen	8. Luottamustoimet	8. Urakehitys
	9. Tunnustukset	9. Palkka ja muut kannustimet
	10. Toimiva yhteistoiminta	10. Asema
	11. Epäonnistumisen välttäminen, turvallisuus	11. Työyhteisön henki

Lähde: Kesko (2001d).

Kuviosta käy ilmi, että ohjausjärjestelmään liittyi yksi vakava toimijatason eli Keskon ja kauppiaiden välinen jännite: kauppias pyrkii yleensä maksimoimaan voittoa ja optimoimaan myyntiä sekä minimoidaan kaikkia kustannuksia. Keskossa taas pyrittiin maksimoimaan myyntiä ja optimoimaan tulosta ja kustannuksia. Ongelma oli, että tämän jännitteen hallitsemiseksi ei ollut käytettävissä käytännön tasolla toimivia ohjausmekanismeja. Sen sijaan

Carrolsin franchising-järjestelmässä tätä jännitettä hallittiin tarkan taloudellisen, laadullisen ja toiminnallisen kontrollin avulla.

Toimijatason jännite ilmeni myös ketjujohdon ja tavaratalojohdon välillä, vaikka samassa hierarkiassa toimittiinkin. Tätä kuvastaa tavaratalojohtajan kuvaus tavaratalonsa remontista: ”Kyllä mää täss talon sisällä kun on, että toi, mää saan aika hyvin päättää itte, mutta nyt nää uudet konseptiuudistukset, mitkä liittyy niinku myymälän toi rakenteeseen ja myymälän ilmeeseen sinänsä, niin kyllä siit on tullu aika yksselitteisiä ohjeita jo, että nyt on joutunu jopa varoon vähän, jos niitä ideoita keksii. Ett se oli semmonen testi niissä se tämmönen näin ja mä koen ett se on tosi hyvä, koska kohderyhmä on oikein kun puhutaan lapsiperheistä ja se puoltaa meidän näkökulmaa kansa, niin niin sitten mää, se tehtiin, vaikkei se piirustukses ollukkaan niinkun tää suunnittelija kehityspäällikkö tuli, niin nehän meinas ottaa multa silmät päästä, kun sano että miten sää oot voinu mennä tekeen näin?” Jännitteen ratkaisu perustui toisin sanoen viime kädessä organisaation tai esimiehen valtaan tai tavaratalojohtajan sitkeyteen puolustaa omia näkemyksiään. ”Kyllä siihen jollain lailla, jos perusteltiin. Itse asiassa sillä tavalla siinä kävi aika monta kertaa, kun mää piirtäjän kanssa ja suunniteltiin. Oli semmonen palaveri, missä oli kehityspäällikkö ja sitte oli tää myyntijohtaja ja niin niin kyllä mää sain aika monta läpitte sillä, että mää perustelin sen asian, minkä takia joku pitäis olla näin.”

Toimintatason jännitteet kohdistuivat tyypillisesti organisointiin ja työnjakoon. Tällaisia jännitteitä esiintyi yhdenmukaisuuden ja kauppakohtaisuuden välillä, vakiintuneiden ja satunnaisten menettelytapojen välillä, keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin sekä kauppojen itsenäisen ja oman kontrollin ja koordinoinnin välillä. Jännitettä ilmeni myös muodollisten ja virallisten sekä epämuodollisten ja epävirallisten ohjausmuotojen välillä. Ketjutasolla nämä kulminoituivat esimerkiksi Andiamo-ketjussa jännitteeksi kauppiaan impulsiivisuuden ja toiminnallisuuden sekä kenkäkaupan vaatiman pitkäjänteisyyden välillä. Tätä jännitettä pyrittiin hallitsemaan hierarkkisten ohjausmekanismien avulla, kuten esimerkiksi markkinointiohjelmien, ostobudjettien ja osin markkinamekanismin eli määrä- ja keskittämisalennusten avulla.

5.3.2. HYBRIDIJÄRJESTELMÄN VAHVUUKSIA

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että hybridijärjestelmä sopii parhaiten toimintoihin ja organisaatioihin, jotka vaativat samanaikaisesti hyviä kannustin-, sopeutumis- ja kontrolliominaisuuksia (Williamson 1991a, s. 281). Hybridiohjausjärjestelmä merkitsee toisin sanoen sitä, että sen ohjausmekanismi-

en avulla voidaan kontrolloida ja koordinoida tehokkaasti liikesuhteessa olevien, keskenään ainakin osittain tavoitteiltaan ristiriidassa olevien osapuolten toimintaa[134]. Hybridille on lisäksi tunnusomaista, että sen eri mekanismit korvaavat, vahvistavat tai heikentävät toistensa ohjausominaisuuksia tai ovat neutraaleja suhteessa toisiinsa (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 111).

Näitä havaintoja tukee myös K-ryhmän hybridijärjestelmä, joka on rakenteellisesti ja toiminnallisesti hyvin nerokas. Tässä hybridijärjestelmässä voidaan periaatteessa yhdistää toimivalla tavalla sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden etuja: markkinan sopeutumisetuja, hierarkian kustannusetuja ja verkoston joustavuus- ja oppimisetuja. Järjestelmässä yhdistyvät toisin sanoen markkinajärjestelmän itseohjautuvuus, hierarkian päätöksentekorakenteet ja verkoston normit ja luottamus. Nämä piirteet kulminoituivat kolmeen merkittävään hybridijärjestelmän vahvuuteen: itseohjautuvuuteen, monipuoliseen kontrolliin sekä yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistämiseen johtosuhteen avulla. Toisaalta järjestelmässä ilmeni myös kaksi merkittävää rajoitetta, ohjausvaje ja tehottomuusloukku, jotka estivät hybridijärjestelmän etujen hyödyntämistä ja haittaisivat koko järjestelmän toimintaa.

Itseohjautuvuus, sopeutuminen markkinoille sekä uusien innovaatioiden synnyttäminen ovat tyypillisiä hyvin sopeutuvan organisaation ominaisuuksia (Scott, 2001). Kysymys on organisaation ohjausjärjestelmän sopivuudesta sellaisiin olosuhteisiin, joissa vaaditaan nopeaa reagointia ympäristön muutoksiin sekä itsenäistä oppimista. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että kaikkea ei voi tai ehdi kopioida toisilta, vaan on löydettävä omat tavat toimia, soveltaa omaa osaamista ja muita voimavaroja (vrt. Stewart, 1977).

Itseohjautuvuuden avulla järjestelmä sopeutuu erilaisiin toimintaolosuhteisiin itsenäisesti ilman väliin tulevia ja ulkoisia kontrolleja (Williamson, 1991a; 1991b). Tätä ominaisuutta on pidetty perinteisesti markkinajärjestelmän keskeisenä piirteenä, mutta hybridijärjestelmässä tätä mekanismia voidaan vielä parantaa. Markkinamekanismien eli hintojen ja ulkoisen kilpailun lisäksi keskeisiä itseohjautuvuutta parantavia mekanismeja ovat sisäinen kilpailu, itsekontrolli sekä toimijoiden keskinäinen hierarkkinen ja sosiaalinen kontrolli.

Hybridijärjestelmän käytöllä on tässä suhteessa myönteisiä ominaisuuksia toimintaympäristössä, jossa kysynnän ja liiketoiminnan epävarmuudet kasvavat, henkilöstön merkitys voimavarana lisääntyy, ja liiketoiminta muuttuu monimutkaisemmaksi. Vastaavasti yritysten toiminnoissa nopeuden, joustavuuden, keveiden organisointi- ja johtamiskustannusten sekä yrittäjyyden vaatimukset kasvavat (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 86). Hybridi-

järjestelmän sosiaaliset ohjausmekanismit lisäävät osapuolten valmiuksia yhteistoimintaan, vähentävät kontrolli- ja koordinointikustannuksia ja ehkäisevät oman edun väärinkäyttöä.

Sisäinen kilpailu oli monella tapaa vahva ja merkittävä hybridijärjestelmän itseohjautuvuutta edistänyt ohjausmekanismi. Sisäisen kilpailun merkitystä K-ryhmässä kuvastavat sellaiset toteamukset kuten ”sisäinen kilpailu nostaa parhaat toimintatavat ja toimijat esiin”, ”korvamerkatut keskolaiset” ja ”me emme pelkää kilpailua, me luomme sitä”. Toimijoiden välinen sisäinen kilpailu asemista ja voimavaroista toimi kaikilla johtamisen tasoilla ja kaikissa tehtävissä. Tätä vahvisti vielä osaltaan K-ryhmässä kauppiaiden ja keskolaisten etenemisessä noudatettu sisäisen nousun periaate, jossa näyttöjen ja osaamisen perusteella edetään vaativimpiin kauppapaikkoihin tai tehtäviin. Ketjujohdon sekä toimialajohdon tasoilla kilpailtiin investoinneista, parhaista kauppiaista sekä resursseista. Kaikilla johdon tasoilla oli lisäksi kilpailua taloudellisista tuloksista ja toiminnan laadusta (esim. kutsu pääjohtajan pöytään johdon illallisilla sekä Keskon laatupalkinnon voittaminen).

Itsenäisyys, koettu tai todellinen, oli toinen merkittävä itseohjautuvuutta edistänyt mekanismi K-ryhmässä. ”K-kauppiaat ovat itsenäisiä yrittäjiä” (Kesko, 2000b) ja ”ei minua täällä kukaan määrää, saan tehdä mitä haluan budjettini raamissa” (tavaratalojohtaja). Itsenäisyys on yrittäjille sinällään merkittävä asia (Ruuskanen, 1995; Vesala, 1996), ja sen menettämisen tai menettämisen uhan kauppiaat kokivat suurena asiana (Mannermaa, 1989). Itsenäisyys oli merkittävä asia myös Keskon johdolle, mikä heijastui selvästi kaikilla johdon tasoilla. Itsenäisyys näytti lisäävän toiminta- ja suoritusmotivaatiota sekä sopeutumiskykyä. Itsenäisyyteen liittyivät kontrollimenettelyt, jotta johto saattoi varmistua tavoitteeksi asetettujen taloudellisten ja muiden tulosten saavuttamisesta sekä riskien hallinnasta.

Hierarkkiset ohjausmekanismit vahvistavat hybridijärjestelmän sisäistä tehokkuutta ja luovat samalla keskeisen kontrolli- ja koordinaatiovälineistön. Nämä ilmenivät K-ryhmän hybridiorganisaation monipuolisina ohjaustapoina. Esimerkiksi hierarkkista ja keskitettyä ketjuohjausta omalla riskillään ja tuloksellaan operoivat kauppiaat kontrolloivat kaiken aikaa, jotta ”joukkotyhmyyttä ei pääsisi tapahtumaan” (kauppias). Kauppiaan tai joissakin tapauksissa päällikön vahva itsenäisyys varmisti sen, että ”jonkun tai joidenkin tekemiä tyhmiä päätöksiä ei tarvitse toteuttaa” (kauppias). Tätä kontrollia täydensivät ketjujohtokunnat, K-kauppiasliiton hallitus sekä toimialayhdistysten hallitukset. Kauppiaat käyttivät kontrollioikeuttaan myös ylimmän johdon valinnoissa sekä liiketoimintaa ohjaavissa suunnitteluryhmissä. Toi-

minnallisen seurannan lisäksi näiden toimijoiden käytettävissä oli mahdollisuus kontrolloida toimintaa ohjeiden, suositusten, käsikirjojen, sääntöjen ja määräysten avulla.

Keskinäinen hierarkkinen kontrolli oli hybridin vahvuus myös muilla tavoin. Kauppias kontrolloi tavaratalojohtajaa Citymarketeissa ja päinvastoin eli kuten eräs tavaratalojohtaja totesi: ”Kauppias pitää meidät kurissa.” Samaan tapaan vastavuoroisesti toimivat muutkin vastinparit eli ketjuyksikön johtaja ja ketjujohtokunnan puheenjohtaja, tulosryhmän tai toimialayhtiön johtaja ja toimialayhdistyksen puheenjohtaja sekä Keskon pääjohtaja ja K-kauppiasliiton puheenjohtaja sekä Keskon hallituksen puheenjohtaja.

Keskon vuoteen 1995 asti käytössä olleessa matriisiorganisaatiossa aluekonttorit eli aluekeskot olivat varsin itsenäisiä yksikköjä, ikään kuin omia yhtiöitä. Aluekeskot olivat toisin sanoen matriisisuhteessa pääkonttorin kaupallisiin ryhmiin nähden. Näin alueelliset organisaatiot ja pääkonttorin organisaatiot kontrolloivat toisiaan vastavuoroisesti. Monimuotoisessa kauppiastoiminnan kontrolloinnissa ja Keskon sisäisessä kontrolloinnissa käytössä olivat tarkan luottoseurannan ja tilinpäätösten suomat taloudelliset kontrollikeinot, asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset sekä konseptiseurannat. Kauppiastoiminnan kontrolloinnissa keskeinen mekanismi oli myös liiketyyppikohtainen liikkeenhoidon neuvonta. Luonnollisesti myös sopimukset sekä käytössä olleet kannustin- ja sanktiomenettelyt (esim. K-hyvitykset ja henkilövalinnat) toimivat kontrollimekanismeina.

Hybridijärjestelmään sisältyy hierarkkisen kontrollin lisäksi epämuodollinen kontrollimekanismi, toimijoiden sosiaalinen kontrolli. Sosiaalinen kontrolli ilmeni verkostoissa ja työyhteisöissä sekä niiden ohjausmekanismeissa, arvoissa, normeissa ja luottamuksessa. Tämän mukaisesti kauppiaiden ja keskolaisten todelliset omat arvot olivat merkittävä toimintaa kontrolloiva mekanismi (Puohiniemi, 2001a; 2001b). Sen sijaan vähäinen merkitys oli K-ryhmän virallisilla perusarvoilla. Kauppiaiden ja keskolaisten sisäiset epäviralliset normistot muodostivat toisen merkittävän sosiaalisen kontrollimekanismin. Nämä normistot määrittivät käytännön tasolla konkreettisesti, mikä on sallittua ja kiellettyä kauppiaan tai keskolaisen toiminnassa. Kauppiaan normiston lähtökohtana oli menestyminen kauppiaana eli käsitys siitä, ”kuinka tulen rikkaaksi”. Keskolaisten normistossa korostui puolestaan ”Keskon näkymättömän käden jälki” eli arjessa hyväksi havaitut tavat toimia.

Työ- ja erityisesti kaveriyhteisöt sekä verkostot olivat kolmas merkittävä kontrollimekanismi sekä kauppiailla että keskolaisilla. Nämä epäviralliset

verkostot kontrolloivat epämuodollisella, mutta tehokkaalla tavalla jäsentensä käyttäytymistä. Kuvaavaa on, että epäviralliset, mutta merkittävän roolin saaneet henkilöverkostot (esim. ”Jesuiitat”) ohjasivat K-ryhmän virallista päätöksentekoa. Näiden verkostojen kokonaisuutta koordinoiva rooli ja merkitys eteenpäin pyrkiville toimijoille oli siten varsin suuri. Epäviralliset henkilöverkostot täyttivät osaltaan hybridiorganisaation ohjausvajetta ja paikkasivat Keskon ja K-kauppiasliiton heikkoutta.

Yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistäminen on periaatteessa ja käytännössäkin vaikea asia. Hybridiorganisaatiossa, jossa osa toimijoista on itsenäisiä yrityksiä tai yrittäjiä, korostuu oman edun tavoittelu eli toisin sanoen oman tuloksen maksimointi toisten kustannuksella (Williamson, 1985). Tätä rakenteellista ominaisuutta on vaikea hallita, mutta sitä voidaan yrittää hallita ketjuyhteisön normiston sekä sopimusten sisältämien kannustimien ja sanktioiden avulla. Näitä tukeva mekanismi on itsenäisten toimijoiden välinen johtosuhde, jonka avulla on mahdollista yhtäaikaa kontrolloida ja koordinoida hybridijärjestelmän toimintaa. Johtosuhteeseen sisältyy tarkka operatiivisen toiminnan ja laadun seuranta sekä johdon aktiivinen puuttuminen epäkohtiin (Bradach, 1997; Bronson et al., 1999). ”Jos johto ei reagoi, yrittäjä alkaa nopeasti maksimoida tulostaan kustannuksia minimoimalla ja tuottoa maksimoimalla. Tällöin rapautuu helposti ketjun laatu- ja luotettavuusmielikuva” (ketjujohtaja). Merkittävä omaa etua rajoittava ohjausmekanismi oli ketjuyhteisön paine niitä kohtaan, jotka ”munaavat ja tuhoavat yhteistä brandia” (kauppias). Tiivistetysti ilmaistuna kysymys

Johtosuhde sisältää siis johdon mahdollisuuden ja oikeuden puuttua verkoston jäsenen toisten etuja vaarantavaan tai jäsenen oman edunsa vastaiseen toimintaan. Johtosuhde sisältää sekä muodollisia että epämuodollisia mekanismeja, joiden avulla voidaan kontrolloida eri tavoin toimijoiden suorituksia ja käyttäytymistä (vrt. Ouchi, 1980). Johtosuhteessa korostuu toisin sanoen ”henkisen” johtamisen merkitys taloudellisen johtamisen lisäksi.

Johtosuhteessa toinen osapuoli sitoutuu vapaaehtoisesti toisen johdettavaksi. Samalla johdettava delegoi osan omasta vallastaan johdolle kyetäkseen erikoistumaan itselle enemmän lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Jotta delegointi on mahdollista, osapuolten täytyy kyetä luottamaan toisiinsa. Johtosuhde on siten lähtökohdiltaan vaativampi kuin ostajan ja myyjän välinen suhde tai työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde (vrt. Handy, 1984, s. 105). K-ryhmän ketjuissa tämä ilmeni sisäisenä, pääosin epämuodollisesti sovittuna työnjakona kautta vuosien siten, että Kesko tekee niitä asioita, joista

saadaan keskittämällä etua, mutta kaikista muista tehtävistä vastaavat kauppiaat (Hoffman, 1983).

Johtosuhde ilmeni K-ryhmässä ketjujohtajan ja ketjun kauppiaiden välillä ketjun sisäisenä eheytenä sekä kauppiaiden ilmaisemana arvostuksena ketjujohdolle (vrt. French & Raven, 1959). Joissakin tapauksissa arvostus kohdistui Keskon ketjujohtajaan, joissakin tapauksissa ketjujohtokunnan puheenjohtajaan. Johtosuhde perustui tällöin toisin sanoen pääosin arvovaltaan eikä muodolliseen valtaan. Tämä arvovallan merkitys ilmeni korostetusti keskolaisten päälliköiden suhteesta arvostamaansa esimieheen eli kuten tavaratalojohtajat asian ilmaisevat: ”esimieheni on opettanut ja opastanut minua enemmän kuin koulut konsanaan”, ”parasta, mitä olen työssäni koskaan kokenut” tai ”se on huippujohtaja”[135].

5.3.3. HYBRIDIJÄRJESTELMÄN RAJOITUKSIA

Hybridijärjestelmällä on muiden ohjausjärjestelmien tapaan myös omat heikkoutensa ja rajoitteensa (vrt. Powell, 1987). Joissakin tapauksissa tai olosuhteissa hybridin osajärjestelmät ovat yksinään parempia. Markkinamekanismi on toimivampi ohjausjärjestelmä, mikäli toiminta ei vaadi toimijoiden erityisiä ominaisuuksia tai keskinäisiä riippuvuuksia. Normipohjainen ammattiryhmän sisäinen ohjausjärjestelmä on todennäköisesti kilpailukykyisempi, mikäli toimintaympäristö on suhteellisen vakaa. Hierarkkinen ohjausjärjestelmä on osoittautunut puolestaan tehokkaaksi toimijoiden erityisiä suhteita vaativassa ja vakaassa toimintaympäristössä (Håkansson & Johanson, 1993).

K-ryhmässä ilmeni kaksi keskeisiä hybridijärjestelmän rajoitusta kaupan 1990-luvun voimakkaasti muuttuneilla markkinoilla: ohjausvaje ja tehottomuusloukku. Tällöin hybridijärjestelmän sinällään myönteiset ominaisuudet muuttuivat järjestelmän vioiksi, jotka hallitsivat järjestelmää hybridimekanismein, mutta järjestelmälle haitallisella tavalla.

Vuosikymmeniä käytössä ollut hybridijärjestelmä toimi hyvin niin kauan kunnes ulkoiset olosuhteet muuttuivat 1990-luvulla järjestelmälle epäedullisiksi. Toimintaympäristön muutoksen ohella kilpailijoiden toimintamallit Suomessa ja ulkomailla muuttuivat nopeasti keskitettyyn ketjutoimintaan perustuvaksi (Young, 2001). Näiden muutosten seurauksena havaittiin K-ryhmässäkin jo 1990-luvun alussa (Kesko, 2001d), että kaupan toimialalla oli pyrittävä osaoptimoinnista kokonaisuuden optimointiin tuottajilta kuluttajille ja muille asiakkaille saakka (ECR & Käännöstyöryhmä, 2000; Hasty & Reardon, 1997).

K-ryhmän hybridiorganisaation ohjausvaje ilmeni yhteisen tekemisen kontrolli- ja koordinointiongelmana tiiviimmän ketjuttamisen ja yhdenmukaisen toiminnan vaatimuksen kasvaessa 1990-luvulla. Voidaankin sanoa, että kun vesi laski järvessä, aiemmin piilossa pysytelleet kivet alkoivat tulla esiin, ja laivojen pohjat alkoivat kolista niihin. Kun vesi laski lisää 1990-luvun puolessa välissä ja lopussa, ongelmat lisääntyivät ja kärjistyivät. Lopulta koko väylä tuli kulkukelvottomaksi. Juuri näin on käynyt K-ryhmän ohjausjärjestelmälle.

K-ryhmän historian alusta lähtien aina 2000-luvun alkuun asti ohjausjärjestelmä perustui itsenäisten kauppiaiden ja Keskon varaan siten, että jokainen osapuoli maksimoi omaa etuaan (Hoffman, 1983; Nuutinen, 1988). Kaikkien maksimoidessa itseohjautuvasti omaa etuaan uskottiin kokonaisuuden edun tulevan maksimoiduksi (vrt. 1991a; Williamson, 1996). Tässä järjestelmässä Kesko pyrki koordinoimaan ja kontrolloimaan kokonaisuutta käytettävissä olevin keinoin. Näitä mekanismeja olivat tavarakaupallisen ohjauksen lisäksi mm. tehokas luottopolitiikka, kauppiasvalinnat, kauppapaikkainvestoinnit (1960-luvulta lähtien), oma vähittäiskauppatoiminta suurta pääomaa vaativilla kaupan alueilla (esim. Citymarket-hypermarketit 1971 alkaen) sekä mittava koulutus ja neuvonta.

1990-luvun alussa käynnistynyt liiketoiminnan ketjuttaminen synnytti tarpeen keskitetymmälle kokonaisuuden ohjaukselle ja kokonaisuuden optimoinnille lopullisen asiakkaan edun mukaisesti uudella tavalla erillisten etujen maksimointien sijasta. Tähän muutokseen käytössä olleessa järjestelmässä ei ollut mekanismeja. Muutoksen yhteydessä tuli selvästi esiin myös aiemman järjestelmän sisään jäänyt ohjausvaje, joka oli täyttynyt epävirallisilla organisaatioilla ja verkostoilla.

Ohjausvajeella tarkoitetaan tässä toiminnan kontrolli- ja koordinointiongelmaa. Ennen 1990-lukua ei K-ryhmässä ollut tosin tarvettakaan kovin tarkalle yhteisen toiminnan koordinoinnille. Toiminnan koordinointiin riitti yhteinen markkinointi ja sen taustalla ollut Keskon tavarakaupallinen ohjaus pääosin hintojen ja kampanjamarkkinoinnin avulla. Ohjausvajeeseen liittyi kiinteästi se, että markkinajärjestelmään sopivat normit ohjasivat toimintaa vähäisten muodollisten sopimusten ollessa toissijaisia välineitä. Kauppiasnormit syntyivät pääosin kauppiaiden itsensä muodostamina, koska käytännön kauppiaskasvatus oli kauppiaiden itsensä käsissä. Käsitys sallitusta ja kielletystä siirtyi kauppiaiden sisäisissä verkostoissa ”isältä pojalle” eli kasvattajakauppiaalta uudelle kauppiaalle. Kauppiasnormiston merkitys oli sinällään tiedostettu jo aiemmin mm. hyvän kauppiaan normiston muodossa

(Mannermaa, 1989). Tämä normisto perustui juuri kauppakohtaisen menestyksen logiikkaan, ei kokonaisuuden ja asiakaslähtöisen menestyksen logiikkaan.

Samanlainen keskolainen normisto syntyi ja siirtyi ”isältä pojalle” myös Keskossa. Keskon ja kauppiaiden normistot olivat pohjimmiltaan varsin yhdenmukaisia, sillä niiden taustalla oli vuosien saatossa syntynyt varsin yhdenmukainen arvopohja, yrityskulttuuri ja johtavat käsitykset liiketoiminnasta (2000; Puohiniemi, 2001a; 2001b).

Ohjausvaje ilmeni monella eri tavalla. Ensinnäkään, Keskolla ei ollut käytössä riittäviä sopimuksia eikä mekanismeja ketjutoiminnan ohjaamiseksi. Tämän lisäksi ongelmaa lisäsi Keskon johdon heikkous, jolloin käytössäkään olevia mekanismeja (esim. suora puuttuminen rikkeisiin tai laiminlyönteihin) ei käytetty tai uskallettu käyttää. Toiseksi epäviralliset organisaatiot ja verkostot vaikuttivat monin tavoin Keskolle kuuluvien merkittävien ratkaisujen, kuten esimerkiksi kauppapaikka- ja kauppiasratkaisujen tekemiseen. Kolmanneksi, kilpailulainsäädännön kehittymisen myötä K-ryhmän yhteistoiminta osoittautui alkuun lainsuojattomaksi. Merkittävä osa liiketoiminnasta ja yhteistoiminnasta oli riippuvaista julkisesta viranomaisesta, ja sitä voitiin hoitaa vain määräaikaisten poikkeuslupien turvin. Neljänneksi, tavarantoimittajille ja muille liikekumppaneille ei kyetty lupaamaan ja tuottamaan kokonaisuuden suoritetta. Esimerkiksi ketjujohdon, tai saati koko K-ryhmän, tasolla ei ollut mahdollista luvata kaikkien kauppojen puolesta jotakin tiettyä myynti- tai ostomäärää, johon olisi yhdessä myös sitouduttu. Johdon oli mahdollista luvata vain mahdollisuuksia, ei todellisia suorituksia, sillä Kesko ja kukin kauppa vastasivat vain omista tekemisistään ja sitoumuksistaan. Viidenneksi, 1990-luvun puolessa välissä käyttöön otetut ketjuohjausjärjestelmät osoittautuivat nopeasti riittämättömiksi. Ohjausvaje heijastui kaikkiaan sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen, josta lisää seuraavassa luvussa.

Ohjausvajeen syntymiseen ja esilletuloon voidaan esittää edellisten lisäksi muutamia muita syitä. Yksi merkittävä tekijä oli vuonna 1995 toteutettu K-ryhmän rakenneuudistus. Tällöin purettiin Keskon ja K-kauppiasliiton alueelliset yhteistyöelimet, jolloin samalla katosivat jatkuvan, välillä tyhjänpäiväiseltä ja turhalta tuntuneen keskinäisen välittömän yhteistyön mekanismit. Keskon hallintoneuvoston jäsenmäärään vaiheittaisen supistamisen ja lopulta lakkauttamisen myötä kauppiaat kokivat jääneensä lähes täysin yksin. Tätä ei kyetty täyttämään Keskon ja K-kauppiasliiton uusilla valtakunnallisilla elimillä.

Näiden aiemmin käytössä olleiden yhteistoimintaelimien merkitys ilmeni selvästi kauppiaiden arvotutkimuksen yhteydessä (Puohiniemi, 2001b). Yhteisöllisyydellä oli ja on kauppiaille erittäin suuri merkitys, eli kuten eräs kauppias totesi: ”kauppiaan paras kaveri on kauppias ja toisilta kauppiailta kauppias saa henkistä turvaa ja suojaa” (vrt. Ruuskanen, 1995; Vesala, 1996, kirjoittajat ovat havainneet saman ilmiön muidenkin yrittäjien keskuudessa). Kun nämä turvamekanismit purettiin, kauppiaat jäivät yksin. Ohjausvajeen syntymisestä kärsittiin konkreettisesti uuden ketju-uudistuksen käynnistämisen yhteydessä (K-kauppiasliitto, 2001b), (ks. myös Helsingin Sanomat 8.2.2001, 15.2.2001 ja 7.4.2001).

Ohjausvajeen syntymisen yhdeksi syyksi voidaan olettaa luottamuskauppiasorganisaation rapautuminen siten, että ”osa kauppiaista edusti vain itseään tai kavereitaan ja hankki luottamusasemansa perusteella muita parempia etuja” (kauppias). Keskossa oli myös havaittu, että sitoutuminen tehtyihin päätöksiin, myös luottamuskauppiaiden itsensä osalta, oli luvattoman heikkoa. Itse asiassa kauppiasnormisto oli sallinut tämän, koska rangaistuista tai rangaistuksen uhkaa ei ollut olemassa, ja toisaalta voitot järjestelmän väärinkäytöstä olivat suuret. Kysymys oli toisin sanoen siitä, että oman edun tavoittelun salliminen kaikissa olosuhteissa kaikille oli vahva ja hyväksytty normi. Järjestelmän kielteiset ominaisuudet alkoivat tällöin toteuttaa itse itseään, ja ”syöpä” levisi.

Luottamusorganisaation rapautumisella oli läheinen yhteys K-kauppiasliiton toimintakyvyttömyyteen laajemminkin. Liiton katsottiin olevan ”heikko K-kauppiasliitto, joka kulki Keskon talutusnuorassa. Kesko valitsi liiton toimitusjohtajan, jolloin kauppiaat kokivat liiton edustavan lähinnä Keskoa ja valvovan sen etuja, ei kauppiaiden etuja” (luottamuskauppias), (vrt. myös K-kauppiasliitto, 2001b). Joissakin ketjuissa vahva ketjujohto, joko kauppias- tai keskolaisen johtajan avulla tai molemmat yhdessä, pystyi kompensoimaan ohjausvajetta ketjutasolla. Tällöin tuloksena oli vahva ketju, jonka puolesta oli mahdollista antaa todellisia sitoumuksia eikä vain lupauksia.

Ohjausvajetta täyttivät kauppiaiden epävirallinen organisaatio ja verkostot, jotka pyrkivät vaikuttamaan Keskon päätöksentekoon ja toimintaan. Taustalla oli vahva näkemys siitä, että ”Kesko on kauppiaiden yhtiö, jonka tulee toteuttaa kauppiastahtoa. Tämän mukaisesti keskolaiset olivat vain kauppiaita varten” (keskolainen johtaja). Tällöin epäviralliset verkostot pyrkivät käyttämään viralliselle organisaatiolle kuuluvaa valtaa. Luonnollisesti muodolliset päätökset tehtiin lakien ja virallisten toimielimien mukaisesti, mutta todellinen päätöksenteko kauppiaiden kannalta merkittävissä asioissa

(esim. keskeiset kauppiasvalinnat, kauppapaikkapäätökset ja Keskon johdon valinnat) tapahtui osin muodollisten toimielimien ulkopuolella.

Ohjausvajetta täyttivät myös K-ryhmän ulkopuolisten toimijoiden eli tavarantoimittajien ohjausmekanismit, erityisesti markkinointi- ja muut tuet. Näillä vaikutettiin merkittävästi kauppojen hyllytilojen allokointiin, markkinointiin ja tuloksen muodostamiseen. Samalla ne korvasivat tai eliminoivat tehokkaasti K-ryhmän sisäisiä ohjausmekanismeja[136].

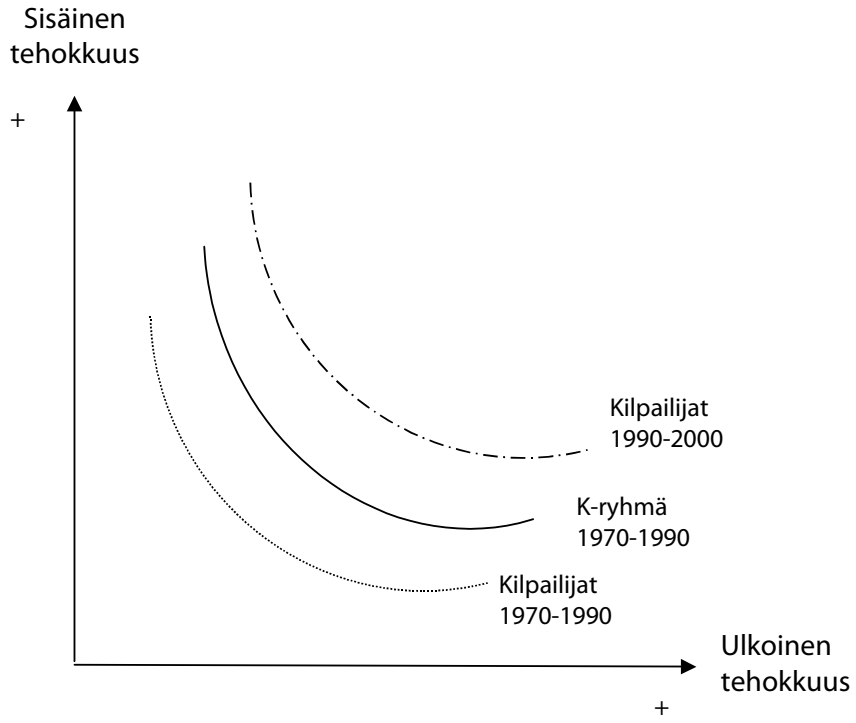
Ohjausjärjestelmiä koskeneissa aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että hybridijärjestelmä sopii parhaiten toimintoihin ja organisaatioihin, jotka vaativat toimiakseen samanaikaisesti hyviä kannustin-, sopeutumis- ja kontrolliominaisuuksia. Sen on todettu olevan parhaimmillaan pyrittäessä yhdistämään markkinaohjautuvuus ja autonominen sopeutuminen markkinoille eli ulkoinen tehokkuus sisäisen tehokkuuden, sisäisen toiminnan ja prosessien kanssa (vrt. Williamson, 1991a, s. 281). Hybridijärjestelmän eduksi on myös mainittu, että sen avulla voidaan hyödyntää eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien hyviä ominaisuuksia ja samalla hallita kielteisiä vaikutuksia (Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990).

K-ryhmän hybridiorganisaatio ei ole kuitenkaan toiminut täysin näiden keskeisten teoreettisten olettamusten mukaisesti. K-ryhmä on tavallaan toiminut vastoin ”geeniensä” sisältämää perimää joustavuuden ja sisäisen tehokkuuden eli siis yrittäjyyden ja yhteistoiminnan hyödyntämisessä. Kauppiasyrittäjän luonteeseen kuului periaatteessa toiminnallisuus, riskien ja voittojen hakeminen, epävarmuuden sietäminen sekä uusien ja ennakkoluulottomien ratkaisujen etsiminen (Mannermaa, 1989; Vesala, 1996). Keskon vahvuuteen on kuulunut varhaisten signaalien nopea aistiminen, uudistusten tehokas toimeenpano sekä keskitetysti suoritettavien toimintojen toteuttaminen (Lehti, 1990).

K-ryhmä ei toisin sanoen ole kyennyt yhdistämään tehokkaasti markkina-, hierarkia- ja verkostopohjaista luonnettaan sisäiseksi ja ulkoiseksi tehokkuudeksi. Tätä hybridijärjestelmän rajoitusta eli tehottomuusloukkua kuvataan kuviossa 5.7.

Tehottomuusloukku ilmeni 1990-luvulla selkeästi: ulkoisen tehokkuuden kannalta merkittävää on ollut K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuuden selvä lasku (Kauppa, 2000; Kauppa, 2001; Nielsen, 1990). Muillakaan tavara-aloilla markkinaosuudet eivät ole kasvaneet. Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden kannalta on ollut vaikeaa osoittaa järjestelmän tuomia tehokkuusetuja asiakkaille ja yhteistyökumppaneille kilpailijoiden tehostuneiden toimintojen rinnalla (Kauppa, 2000; 2001; Kilpailuvirasto, 1998; 2001a; 2001b)[137].

Kuvio 5.7. Hybridiorganisaation tehottomuusloukku K-ryhmässä



Tehottomuusloukun syntymiseen voidaan esittää muutamia keskeisiä ulkoisia ja K-ryhmän sisäisiä syitä. Keskeisiä ulkoisia syitä olivat kilpailuympäristön voimakas muuttuminen 1990-luvulla (vrt. luku 4.1). Keskeisimpiä tällaisia kilpailuympäristön muutoksia olivat yhteen liiketyyppiin keskittyneiden keskitetysti johdettujen kansainvälisten ketjujen syntyminen ja etabloituminen Suomen markkinoille (Young, 2001). Nämä kilpailijat rakensivat ketjuja, joilla oli tarjota asiakkaille helposti ja selkeästi viestittävä liikeidea, tehokas ydinliiketoiminta sekä moderni ja asiakaslähtöinen mielikuva (Kesko, 2001d). Kilpailijoiden toimet ja muuttuneet toimintamallit vaikuttivat siten selvästi tehottomuusloukun esiin tuloon.

Kilpailuympäristön muuttumisen ja kilpailijoiden toimien seurauksena K-ryhmän toimintamalli ei sinällään heikentynyt, mutta sen tehottomuusvaje tuli siten esiin uusien tehokkaampien järjestelmien rinnalla. Tätä kuvaa myös eräs ketjujohtajan kuvaus: ”K-ryhmän menestys 1970- ja 1980-luvuilla ei täysin ollut vain oman erinomaisuuden tulosta, vaan myös kilpailijoiden heikkouden tulosta.” Yksi merkittävä syy oli myös kilpailulainsäädännön kehittyminen 1990-luvulla. Tällöin aiemmat K-ryhmän kilpailuedut aluksi osin mitätöitiin ja kilpailijoille annettiin toiminnallista tasoitusta K-ryhmän toiminnallisten rajoitusten myötä. 2000-luvun alussa ehdot tasoittuivat eri kaupparyhmien välillä.

Yhtenä ulkoisena syynä saattoivat vaikuttaa tavarantoimittajien toimet siten, että ne alkoivat suosia toiminnassaan ketjuja, jotka kykenivät lupaamaan yhdestä paikasta ketjusuoritteen K-ryhmän kauppakohtaisen mallin sijasta. Tällöin tavarantoimittajan vaihdantakustannukset pienenivät, ja vastaavasti mahdollisuudet hinnoitella tuotteet saatavan vastasuoritteen mukaisesti paranivat. Tämä tarkoitti toisin sanoen sitä, että K-ryhmä ei kyennyt käyttämään hyväkseen kotimaan ostoissaan kokonaisostovoimaansa, ja toisaalta selkeät ketjut yksittäisten suurien kauppojen tapaan saivat entistä parempia ostoehtoja sitovien osto- ja myyntimääriensä vastineeksi.

Tehottomuusloukun syntymiseen voidaan esittää myös eräitä K-ryhmän sisäisiä syitä. Yhtenä tällaisena syynä oli ohjausjärjestelmä, joka johti osaoptimointiin kokonaisuuden kustannuksella. Ohjausjärjestelmässä käytössä olleet kannustinmekanismit, kuten esimerkiksi yhteistoimintakorvaus ja kauppakohtainen tuloksen maksimointi, eivät kannustaneet ja palkinneet aktiivista myynninkehittämistä ja asiakaslähtöistä toimintaa, vaan ensisijaisesti tuloksen tekemistä. Tästä seurasi, että kauppojen toiminta oli toiminnallisesti ja laadullisesti hyvin epätasaista (Kesko, 2001d). Järjestelmästä puuttui sanktioita ja keinoja, joilla huonoon toimintaan olisi voitu puuttua silloin, kun toiminta Keskossa tai kaupoissa oli kannattavaa.

K-ryhmässä käytössä ollut, pääosin markkinaohjausjärjestelmään tukeutunut ohjausjärjestelmä ei soveltunut uudessa liiketoimintaympäristössä tehokkaaksi kauppiasperustaisen ketjutoiminnan ohjausjärjestelmäksi. Tässä suhteessa kävi ilmi, että mikäli oman edun tavoittelulle ei ole olemassa rajoitteita, kauppakohtainen toiminta alkaa välittömästi muuttua voiton maksimoinniksi. Tällöin ketjukonsepti, eri suoritus- ja tulostavoitteet sekä suoritusnormit väistyvät kontrollimekanismeina. Tästä syystä esimerkiksi franchising-järjestelmässä on erittäin tarkat käyttäytymis- ja suoritusstandardit, laajat tulos- ja suoritusmittaristot sekä ripeä puuttuminen huonoihin suorituksiin tai tuloksiin (vrt. esim. Bradach, 1997).

Hybridijärjestelmässä limittäisten ja rinnakkaisten ohjausmekanismien ylläpitäminen aiheuttaa lisäkustannuksia ja koordinointiongelmia ketju- ja kauppatasoilla sekä aiheuttaa vaikeuksia yhdenmukaisen sisäisen ja ulkoisen toiminnan toteuttamisessa. Tilannetta kuvaa ketjujohtajan toteamus: ”Kun todellinen ja vapaaehtoinen ostokeskittyminen yhteisiin valikoimiin oli vain n. 25%, niin todellista ostotehokkuutta ei ollut mahdollista saavuttaa. Kun samaan aikaan kuitenkin asiakkaille annettiin markkinoinnissa ja mainonnassa selkeitä tuotetasoisia asiakaslupauksia, joita kaupoissa ei kyetty täyttämään eli mainostettuja tuotteita ei kaupoissa ollut, niin markkinointi epäonnistui ja sen

tehokkuus laski. Tämän kaiken tuloksena asiakkaat pettyivät ja järjestelmä tuotti tappiota. K-kauppojen suuri ostokeskitys Keskoon, yleensä yli 80 %, oli siten vain näennäistä ja johtui laskutuskaupasta". Toimintamalli oli myös erittäin vaativa ja haavoittuva ihmisten tasolla matriisiorganisaation ja Keskon ja kauppiaan ostaja-myyjäsuhteen vuoksi. Toimintamalli oli rakenteeltaan monimutkainen, päätöksentekokyvyltään heikko ja hidas sekä toiminnallisesti kallis, ja sidosryhmien oli myös vaikea ymmärtää sitä (Kesko, 2001d).

Yhtenä merkittävänä tekijänä saattoi myös vaikuttaa K-ryhmässä vuosikymmeniä käytössä ollut Keskon johdon ja kauppiasjohdon vastavuoroinen valinta- ja nimityskäytäntö. Tätä järjestelmää kuvasi eräs ketjujohtaja seuraavasti: "Nimityskäytäntö synnytti sisäsiittoisen järjestelmän, jossa toinen osapuoli oli aina toiselle osapuolelle kiitollisuuden velassa. Kaverit valvoivat kavereitaan, päättivät toinen toistensa urasta ja etenemisestä ja myönsivät toisilleen vastavuoroisesti etuja. Veneenkeikuttajia ei suvaittu, vaan heidät ohjattiin sivulle."

Pitkä, vuosikymmeniä jatkunut menestyksen kausi aiheutti myös muutosvastarintaa, joka purkautui erään kauppiaan mukaan "kauppiaiden jarruenergiana kaasuenergian sijaan". Myöskään taloudellista pakkoa toiminnan uudistamiselle 1990-luvun vaikeuksien jälkeen saavutetun taloudellisen menetyksen vuoksi ei ollut. Kun 1990-luvun alussa ulkoinen kilpailu ei pakottanut sopeutumaan, tehottomuusloukku syveni. Jäljelle jäi vain kauppakohtaisen kehittämisen halu ja tarve, joka painottui lähinnä taloudellisen tuloksen parantamiseen, ei juurikaan toiminnalliseen ja asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tilannetta kuvaa osuvasti eräs Keskon johtaja: "tässä yhtälössä Keskon hyvää tarkoittavat uudistushankkeet pysähtyivät hiekkaan toinen toisensa jälkeen. Keskon mahdollisuus parantaa sisäistä tehokkuutta oli rajallinen, koska logistiikan osalta oli tehty lähes kaikki voitava. Logistiikan kustannuksista n. 75 % tulee kaupoista, mutta kauppojen toimintamalleja ja -tapoja ei päästy uudistamaan rakenteellisten ja sopimuksellisten ohjauskeinojen puuttumisen vuoksi"[138].

Järjestelmää yritettiin sinänsä korjata 1990-luvun alussa ja voimakkaammin vuodesta 1995 alkaen. Keskon uudistetussa johtamismallissa korostettiin myös muita kuin taloudellisia ohjausmekanismeja, kuten asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä ja toiminnallisia prosesseja. Tätä laatujohtamiseen perustuvaa ajattelua tuettiin lisäksi koko K-ryhmän ja ketjutoiminnan uudistuksella (ns. K1-toimintamalli), Keskon tuloskorteilla ja tulospalkkioilla sekä monipuolisella koulutuksella ja valmennuksella (mm. KQ-laatukoulutus Keskon ja kauppiaiden ylimmälle johdolle vuosina 1997–2000,

kauppojen laatuviestit, Mestarimyyjä-koulutus sekä K-instituutin kurssit ja Keskon sisäinen laatupalkinto). Kaikesta huolimatta todellinen muutos epäonnistui, ja toiminta pysyttäytyi entisissä uomissa. Uuden toimintamallin avulla saatiin aikaiseksi uusia kustannuksia vanhojen rinnalle, mutta niitä vastaavia tuottoja ja muita hyötyjä ei syntynyt. Mannermaa (1999) on kuvannut vastaavan tilanteen osuvasti: ”Kauppiaiden oma sisäistäminen jäi syntymättä, oma tahot ja halu purkautumatta”.

Mielenkiintoinen on myös kysymys, miksi ihmisten ja koko järjestelmän sopeutumiskyky, muutoshalukkuus ja herkkyys markkinoille oli sitten heikko? Miksi kauppiaat ja keskolaisetkin vastustivat heille itselleenkin edullisia toiminnallisia parannuksia ja muutoksia? Miksi muutosten toteuttamiseksi Kesko joutui lopulta ostamaan markkinamekanismin mukaisesti ”sieluja” muutosten toteuttamiseksi? Osasyynä epäonnistumiseen saattoi olla se, että käytössä ollut vanha järjestelmä oli kauppiaille hyvin edullinen eikä uutta menestyslogiikkaa ja sen ansaintamahdollisuuksia tunnistettu käytännön tasolla. Vastassa olivat myös vahvat perinteet uudistusten toteuttamisessa eli ”kauppiaille edullisia ja myönteisiä muutoksia ja uudistuksia vietiin rahalla eteenpäin” (entinen Keskon aluekonttorin johtaja), tai että ”tyypillisissä muutoksissa Keskon maksoi kehittämisen kulut ja hyödyt valuivat kauppiaiden taskuun, vaikka ne eivät sitä myöntäneetkään” (ketjujohtaja). Ketjuilla ja kaupoilla ei ole ollut myöskään selviä yhteisiä intressejä ja niitä tukevia kannustinmekanismeja. Yhtenä muutosvastarinnan aiheuttajana saattoi vaikuttaa keskolaisten tukkukauppaan pohjautunut menestyslogiikka, jota ei osattu nopeasti muuttaa vähittäiskaupan ja ketjutoiminnan logiikaksi.

Kauppiaan tai kaupan elinkaaren vaiheella voidaan olettaa olevan myös vaikutus tehottomuusloukun syntymiseen. Kauppiasuran alkuvaiheessa lainat ja niiden maksaminen mahdollisimman nopeasti toimivat kannustimina, mutta liiketoiminnan saavutettua vakiintuneen tason tai tavoitteeksi asetetun varallisuuden tultua saavutetuksi, motivaatio ponnistusten tekemiseen väheni tai katosi jopa kokonaan. Tähän liittyi kauppiaan pyrkimys välttää riskejä tai siirtää mahdolliset riskit muiden, kuten Keskon, tavarantoimittajien ja rahoittajien harteille.

Riskien välttäminen tai niiden siirtäminen oli sinänsä järkevää liikkeenjohtamista, mutta taustalla voi olla muitakin syitä. Todellisuudessa K-ryhmässä noudatettu käytäntö salli kauppiaan harjoittaa liiketoimintaa varsin vähäisellä riskillä, koska Kesko kantoi kauppapaikkariskin ja pääosan myös tavarakauppaan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Pahimmassa tapauksessa kauppiaan liiketoiminnan loppuessa kannattamattomuuden vuoksi

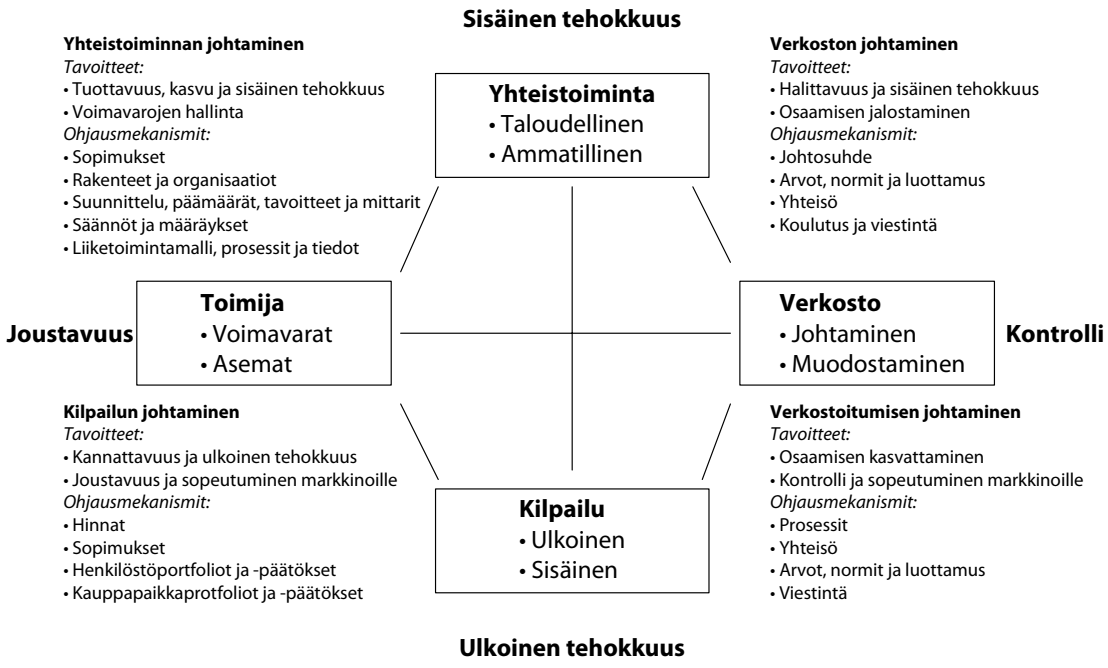
kauppiaalta saattoi mennä omaisuus, mutta käytännössä näin ei tapahtunut useinkaan. Tätä kuvaa eräs entinen Keskon aluekonttorin johtaja: ”Rehelliselle konkurssin tehneelle kauppiaalle jätettiin auto ja asunto, ei niitä yleensä realisoitu Keskon saamisten vuoksi. Kesko maksoi muut velkojat pois ja kärsi luottotappion omissa nahoissaan”. Tämän tosiasiallisen riskittömyyden myötä kauppiaista oli aikaa myöten tullut ”ei-yrittäjiä”, jonka puki sanoiksi eräs ketjujohtaja: ”Kauppiaista oli hiljalleen tullut allaskaloja, joita Kesko ja tavarantoimittajat säännöllisin väliajoin ruokkivat”. Näin kaikki ulkoisen kilpailun ja sisäisen tehokkuuden vaatimukset tulkittiin uhkaksi saavutetuille eduille, ja siksi niitä vastustettiin.

5.4. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMISEN MALLI, YHTEENVETO

Ohjausjärjestelmän tulee muodostaa ehjä kokonaisuus, jotta se voi toimia. Selvää on, että ohjausjärjestelmä sinällään tai sen luominen ei ole itsetarkoitus, vaan väline liiketoiminnan ohjaamisessa. Kaupan kontekstissa tarkoituksena on se, että ohjausjärjestelmän avulla saavutetaan pääkilpailijan kanssa kilpailukykyinen asiakastyytyväisyys keskeisissä asiakkaille tärkeissä tekijöissä (mm. valikoimat, hinnat ja myymälätoiminta), kilpailukykyinen kauppaverkosto ja toimivat kauppapaikkaratkaisut eli lyhyesti ilmaistuna ulkoinen tehokkuus. Näiden lisäksi tulee samanaikaisesti saavuttaa pääkilpailijan kanssa kilpailukykyinen taloudellinen ja laadullinen toimintatapa sekä liiketoimintaprosessit eli lyhyesti sanottuna sisäinen tehokkuus. Mallin avulla tulee lisäksi kyetä yhteistoiminnan kontrolloimiseen ja koordinointiin sekä luoda samanaikaisesti edellytykset joustavuudelle ja sopeutumiselle markkinoille. Kaikki tämä tulee kyetä kirjoittamaan myös sopimuksiksi, joissa toteutuu toimintamallin kirjain ja henki.

Tällaisen ideaalista tavoitetta ja kokonaisuutta kuvaa tutkimuksen tuloksena kehitetty kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli, HYBJO-malli (kuvio 5.8). Kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallissa yhdistyvät markkina-, hierarkia- ja verkosto-ohjausjärjestelmät hybridiohjausjärjestelmäksi teoreettisella ja käytännön tasoilla. Mallissa on keskeistä, että se yhdistää hybridiorganisaation sisäisen tehokkuuden ulkoisen tehokkuuden kanssa ja toisaalta yhteistoiminnan kontrolloinnin ja koordinoinnin joustavuuden ja markkinoille sopeutumisen kanssa. Näiden keskeisten toiminnallisten vaatimusten yhdistäminen tapahtuu HYBJO-mallissa neljän eri johtamisalueen avulla eli yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun johtamisen avulla.

Kuvio 5.8. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli



Mallissa on lisäksi huomattavaa, että sen avulla voidaan kuvata, jäsentää ja hallita kokonaisuutena samanaikaisesti yhteistoimintaa, toimijoiden ja verkostojen toimintaa sekä kilpailua. Mallin avulla voidaan siten ymmärtää kaupan hybridiorganisaation taloudellisen ja ammatillisen yhteistoiminnan edellytyksiä ja toimintoja, verkostojen johtamista ja muodostamista, sisäisen ja ulkoisen kilpailun sekä toimijoiden voimavarojen ja asemien hyödyntämistä.

Mallin avulla on mahdollista analysoida ja kuvata sitä, kuinka taloudellinen ja ammatillinen yhteistoiminta vaatii onnistuakseen eri toimijoiden voimavarojen ja asemien hallintaa sekä verkostojen johtamista ja muodostamista. Samaan tapaan verkostojen johtamisen ja muodostamisen avulla on mahdollista yhdistää yhteistoiminta ja kilpailu. Ulkoisen ja sisäisen kilpailun hallinta edellyttää puolestaan toimijoiden ja niiden muodostamien verkostojen hallintaa. Samoin yksittäisten toimijoiden voimavarojen ja asemien hallinta edellyttää toimivaa ulkoista ja sisäistä kilpailua sekä taloudellista ja ammatillista yhteistoimintaa (vrt. Gummesson, 1995). Näin ymmärrettynä mallin em. ydintekijät ja johtamisen alueet kuvaavat itse asiassa tutkimuksessa teoreettisesti ja tapaustutkimusten avulla analysoituja eri ohjausjärjestelmiä ja niiden keskeisiä mekanismeja.

Kilpailun ja yhteistoiminnan yhdistäminen muodostaa hybridiorganisaation toiminnallisen perustan. Nämä tekijät eivät kuitenkaan riitä hybridiorganisaation toiminnan ohjaamisessa, vaan kokonaisuus tarvitsee toimiakseen

myös yksittäisiä toimijoita ja sekä niiden muodostamia verkostoja sekä niiden hallintaa.

Kaupan hybridiorganisaatiossa yhteistoiminta muodostaa ensimmäisen kaupan hybridiorganisaation ydintekijän. Yhteistoiminta tarkoittaa sekä taloudellista että ammatillista yhteistoimintaa. Taloudellinen yhteistoiminta muodostaa liiketoiminnan perustan. Taloudellinen yhteistoiminta ei kuitenkaan toimi yksinään, vaan tarvitsee tuekseen ammatillista yhteistoimintaa osaamisen ja työnjaon kontrolloimiseksi ja koordinoimiseksi.

Kilpailu muodostaa toisen kaupan hybridiorganisaation ydintekijän. Hybridiorganisaatiossa esiintyy luontaisesti sekä sisäistä että ulkoista kilpailua. Nämä ovat hybridiorganisaation keskeisiä toiminnallisia voimia, joiden avulla hybridiorganisaatio sopeutuu markkinoille ja jalostaa käyttöönsä parhaat sisäiset osaajat ja toimintatavat. Tehokas toiminta edellyttää kuitenkin ohjausmekanismeja ulkoisen ja sisäisen kilpailun luomiseen sekä hallintaan.

Toimijat muodostavat kolmannen ydintekijän. Kaupan hybridiorganisaatiossa toimijoita voivat olla yksittäiset yritykset, kaupat, Kesko ja sen tytäryhtiöt sekä yksittäiset toimihenkilöt, kauppiaat, tavaratalopäälliköt tai ravintolapäälliköt. Kullakin toimijalla on omat voimavaransa ja asemansa, joita he käyttävät hyväkseen kilpaillessaan ulkoisilla ja sisäisillä markkinoilla. Näitä asemia ja voimavaroja kehittämällä ja parantamalla toimijat pyrkivät parantaman omaa ja ketjujensa suorituskykyä yksinään ja yhteistoiminnassa muiden kanssa.

Verkostot muodostavat neljännen kaupan hybridiorganisaation ydintekijän. Verkostossa toimijat ovat yhteistyössä muiden kanssa. Tällöin merkittäväksi muodostuu toimijoiden muodostaman verkoston johtaminen ja toisaalta verkostoitumisen johtaminen. Aiemmin analysoitujen tapausten perusteella ilmeni hyvin selvästi, että hybridiorganisaatiossa tarvitaan kilpailun lisäksi yhteistoiminnan koordinointia, joka ei onnistu pelkästään hierarkkisten mekanismien avulla. Lisäksi verkostot muodostavat sinällään hybridijärjestelmän merkittävän voimavaran.

Kaupan hybridiorganisaation johtamisen kohteena ovat yksinkertaisesti ilmaistuna ”sekä rahat että henki”. Rahan johtaminen tarkoittaa taloudellisen toiminnan johtamista ja hengen johtaminen merkitsee ammatillista, yhteisöllistä johtamista. Johtamisessa kohteena on toisaalta myös yhteistoiminta ja toimijoiden oma toiminta. Johtamisen tarkoituksena on kontrolloida ja koordinoida sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden saavuttamista keskitettyjen toimintojen ja markkinajoustavuuden avulla. Kysymys on toisin sanoen yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistämisestä teorian ja käytännön tasolla.

Näiden tarkoitusten ja tavoitteiden saavuttamiseksi johtamisen alueet mallissa jakaantuvat yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun johtamiseen. Johtamisen alueet ovat tässä ideaalityyppejä, jotka käytännön elämässä menevät toistensa kanssa limittäin.

Yhteistoiminnan johtamisen tarkoituksena on taloudellisen yhteistoiminnan aikaansaaminen. Sen tavoitteena on voimavarojen hallinta ja luominen, tuottavuuden ja kasvun aikaansaaminen sekä sisäisen tehokkuuden edellytysten ja toiminnan parantaminen. Yhteistoiminnan avulla pyritään luomaan yhteisiä voimavaroja sekä koordinoimaan ja kontrolloimaan toimijoiden omia ja yhteisiä intressejä. Keskeisiä ohjausmekanismeja ovat sopimukset, rakenteet ja organisaatiot, suunnittelu, päämäärät, tavoitteet ja mittarit, säännöt ja määräykset sekä liiketoimintamallit, prosessit ja tiedot. Yhteistoiminnan johtamisessa korostuvat toisin sanoen toimijoiden ja toimintojen koordinoinnin ja kontrolloinnin hierarkkiset ohjausmekanismit.

Verkoston johtamisen tarkoituksena on johtaa toimijoita verkostona. Tarkoituksena on hyödyntää verkostojen ja yhteisöjen ammatillisia voimavaroja, osaamista ja itseohjautuvuutta sisäisen tehokkuuden parantamisessa. Verkostojen johtamisessa keskeistä on tunnistaa toimijoiden yhteiset intressit ja rakentaa niiden ohjaamiseksi toimiva, taloudellisia ja ammatillisia kysymyksiä käsittelevä yhteistoimintajärjestelmä. Tarkoituksena on myös johtaa toimijoita joukkona ja heimona hallitusti. Tavoitteena on erityisesti yhteistoiminnan hallittavuus ja osaamisen jalostaminen. Keskeisiä ohjausmekanismeja ovat johtosuhteen luominen ja verkoston henkinen johtaminen sekä niihin liittyvät, arvot, normit ja luottamus sekä koulutus ja viestinä. Verkoston johtamisessa korostuvat verkosto-ohjausjärjestelmä ja sen ohjausmekanismit.

Verkostoitumisen johtamisessa tarkoituksena on saada aikaan verkostoja ja yhteisöjä, joiden avulla voidaan toisaalta hyödyntää yhteistä osaamista mutta samalla hallita sisäistä ja osin ulkoista kilpailua. Verkostoitumisen merkittäviä ohjausmekanismeja ovat yhteisöjen ja ystäväverkostojen muodostumisen edistäminen, arvojen, normien ja luottamuksen rakentaminen sekä muodollinen ja epämuodollinen viestinä. Verkostoitumista tulee toisin sanoen ohjata tietoisesti, jotta voidaan vaikuttaa muodostuviin yhteisöihin ja normeihin ja toisaalta saattaa uudet toimijat verkostojen piiriin. Verkostoitumisen johtamisessa korostuvat luonnollisesti verkosto-ohjausjärjestelmän ja sen mekanismien hyödyntäminen.

Kilpailun johtaminen muodostaa neljännen merkittävän kaupan hybridiorganisaation johtamisen alueen. Kilpailun johtamisen tarkoituksena on luoda edellytyksiä ja puitteita ulkoiselle ja sisäiselle kilpailulle. Tavoitteena

on kannattavuuden ja ulkoisen tehokkuuden parantaminen sekä toiminnan joustavuuden ja markkinoille sopeutumisen vahvistaminen. Keskeisiä ohjausmekanismeja ovat hinnat ja sopimukset sekä henkilöstö- ja kauppapaikkaportfoliot ja niitä koskevat päätökset. Ulkoisen kilpailun johtamisessa korostuvat markkinajärjestelmän ja sen ohjausmekanismien hyväksikäyttö. Sisäisen kilpailun roolina on toisaalta resurssikilpailun avulla nostaa parhaat kohteet ja menettelytavat esiin sekä toisten kirittäminen ja koko toiminnan parantaminen eli toisten ”haastaminen”.

Hybridiorganisaation johtamisen kannalta eräät edellä käsiteltyjen johtamisalueiden mekanismit ja tekijät on syytä analysoida vielä tarkemmin, koska erityisesti niiden avulla kaupan hybridiorganisaatiota ja -järjestelmää voidaan tehokkaasti ohjata. Nämä erityiset mekanismit ovat liiketoimintamalli ja konsepti, yhteisö, normit, luottamus,

Kaupan hybridiorganisaatiossa liiketoimintamalli ja toimintakonsepti luovat perustan toiminnalle. Konseptin lähtökohtana on ketjun ja kaupan asemointi markkinoille asiakkaiden, kilpailijoiden ja omien vahvuuksien pohjalta. Liiketoimintamallissa määritellään kunkin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet sekä työnjako eli toisin sanoen rakenteet, organisaatiot ja johtamisen menettelytavat. Näihin liittyviä määriteltäviä asioita ovat osapuolten keskinäiset suhteet sekä kannustin- ja sanktiojärjestelmät. Itsenäisen yrittäjän tapauksessa oman tuloksen tekeminen on keskeisin kannustin, jota hierarkkisilla kannustinjärjestelmillä ei kyetä voittamaan (Vesala, 1996). Tämän kannustimen haittavaikutuksia voidaan ehkäistä arvoilla, normeilla, hierarkkisilla säännöillä ja määräyksillä sekä toimintaprosesseilla. Hierarkkisissa organisaatioissa toimivia voidaan kannustaa kvasi-itsenäisyyteen mm. sisäisten tulosyksiköiden ja tulospalkkausten, palkkioiden ja muiden kannustimien avulla.

Liiketoimintamalli ja siihen liittyvät oikeudet ja velvoitteet kuvataan tarkemmin sopimuksissa, jolloin toiminta saa myös juridisesti pätevät muodot. Näin muodostuva strateginen verkosto on muodoltaan sopimuspohjainen strateginen verkosto (1988; Jarillo, 1993).

Liiketoimintamallissa määritellään ja kuvataan keskeiset prosessit, joiden toteuttaminen ohjaa sinällään jo merkittävästi liiketoimintaa (Bradach, 1997). Liiketoimintamallissa prosessit määritellään kaikille keskeisille liiketoiminnan osa-alueille. Kaupan alalla näitä ovat esimerkiksi johtaminen, konseptit ja konseptien kehittäminen, tavararyhmähallinta, markkinointi, osto ja logistiikka. Näiden lisäksi verkosto-, kauppias- ja päällikköportfolioilla on suuri merkitys.

Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus edellyttää osapuolten yhteistä ja sisäistettyä käsitystä liiketoimintamallista. Muutoin on vaarana, että osapuolet pelaavat eri ”pelejä” eli toimivat samaan aikaan eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien ohjaamina (vrt. Campbell, 1977). Tutkimuksen empiirisen osan perusteella voitiin havaita, kuinka liiketoimintamallit heijastuvat noudatettavaan ohjausjärjestelmään ja päin vastoin.

Yhteisö muodostaa toisen keskeisen elementin kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallissa. Yhteisöllä on erittäin merkittäviä ohjausmahdollisuuksia ja -vaikutuksia (Bradach, 1997; Jones et al., 1997; Ruuskanen, 1995; Vesala, 1991). Yhteisön ohjausmekanismeina ovat arvot, normit ja luottamus eli toisin sanoen verkostojärjestelmän mekanismit. Arvot ovat toimintaa ohjaavia motiiveja. Arvot kuvastavat käytännössä, mikä on tärkeää ja vähemmän tärkeää, ja ne heijastuvat viime kädessä ihmisten ajankäytössä (Puohiniemi, 1995). Arvot toimivat hybridijärjestelmässä tehokkaana kontrolli- ja koordinaatiovälineenä (Powell, 1990), joiden muuttaminen sinällään on erittäin hidasta ja vaikeata. Arvot ovat sidoksissa myös yrityskulttuuriin ja niissä vallitseviin normistoihin (Handy, 1984).

Arvot heijastuivat tutkitussa organisaatiossa suoraan mitattavina arvoina (2000; Puohiniemi, 2001b) että normeina. Analysoitujen tapausten perustella voitiin havaita, että K-ryhmässä oli hyvin yhtenäinen, vuosien saatossa noudatetun liiketoimintalogiikan ja ohjausjärjestelmän mukaisesti rakentunut arvopohja. Mielenkiintoista oli myös havaita, kuinka 1990-luvulla muuttuneen ulkoisen kilpailuympäristön vaatimusten ja sisäisen yhteistoiminnan kasvattamisen kannalta ennen niin tärkeistä arvoista tuli kuitenkin jarrutekijä, jotka osaltaan estivät sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden parantamisen. Keskeinen havainto oli myös, että hybridiorganisaatiolle yhtenäinen arvopohja on keskeinen ja välttämätön tekijä ja ohjausmekanismi, jota ilman ei voida saavuttaa itseohjautuvuutta ja kokonaisuuden kontrollointia.

Hybridiorganisaatiossa toimijoiden sisäisellä yhteisöllä on suuri sopeutumista, oppimista ja sisäistä yhteenkuuluvaisuutta korostava merkitys. Yhteisön merkitys ilmenee toimijoiden verkostoissa, ystäväpiireissä sekä virallisissa organisaatioissa. Merkittävää oli myös, että virallinen edustusorganisaatio ei kykene korvaamaan yhteisöjä, sillä yhteisö luo itsessään sosiaalisen kanssakäymisen perustan: ”Kaverit voi valita itse, mutta organisaation työkavereita ei (kauppias).” Yhteisöjen tarve hybridiorganisaatiossa on ilmeinen, sillä ihmiset haluavat kuulua johonkin ja olla ylpeitä siitä. Yhteisöt määrittelevät myös jäsentensä roolit, jolloin ihmisille muodostuu usein selvä tai tiedostamaton eri yhteisöjensä tärkeysjärjestys. Yhteisöille ovat tärkeitä yh-

teiset perinteet, rituaalit ja tunnustukset. Yhteisöille on myös tunnusomaista, että ne syntyvät joko johdetusti tai omaehtoisesti, jolloin niiden hyväksikäyttäminen ohjatussa toiminnassa on vaikeampaa.

Yhteisöjen rooli tutkitussa organisaatiossa ilmeni kauppiaiden ja tavaratalojohtajien epävirallisina organisaatioina, kaveriporukoina ja erityisesti verkostoina. Näiden kaveriporukoiden ja verkostojen merkityksen kasvaminen on osaltaan seurauksena muutoksesta, jossa perheyrityksinä toimineet K-kaupat ovat muuttuneet osakeyhtiöiksi. Perheen sisällä tapahtuva liiketoiminnan suunnittelu, päätöksenteko ja seuranta sekä sopeutumisen ja osaamisen varmistaminen ovat näin siirtyneet osittain kaveriyhteisöjen ja verkostojen osalle.

Kaikilla johtamisen tasoilla ja tutkimuksen kohteena erityisesti olleilla ketjujohtamisen ja kaupan johtamisen tasoilla toimijoilla oli käytössään 3–5 hengen verkostoja (vrt. Uzzi, 1997). Tutkimuksessa havaittiin, että muodollisilla ohjausmekanismeilla ei kyetä korvaamaan näiden verkostojen kontrolli- ja koordinointivaikutuksia. Yhteistoiminnassa keskinäisten verkostojen ja yhteisöön tai kaveriporukkaan kuulumisen merkitykset korostuivat. ”Kauppiaan paras kaveri on kauppias” (Citymarket-kauppias). Pääsy tiettyyn yhteisöön tai pääsemättömyys koettiin kovana kannustimena tai vastaavasti sanktiona. Sisäisillä ja yleensä ulkopuolisille näkymättömillä verkostoilla on suuri sopeutumista, oppimista ja sisäistä yhteenkuuluvaisuutta korostava merkitys (Bradach, 1997). Nämä verkostot toimivat siten samaan tapaan kuin yritysten ulkoiset hallitukset, joita toimitusjohtajat eli kauppiaat, tavaratalojohtajat ja ravintolapäälliköt käyttivät aktiivisesti omien virallisten johtoryhmiensä ohella[139].

Kaupan hybridiorganisaation johtamisessa korostuvat kolmantena tekijänä suhteeseen liittyvät normit. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että normit säätelevät käytännössä enemmän toimintaa kuin voimassa olevat sopimukset. Normit määrittävät sallitut ja kielletyt menettelytavat, ja niiden avulla kuvastuu käytännön menestysmalli, jonka mukaan toimijoiden, tässä tapauksessa siis kauppiaan, tavaratalojohtajan tai ravintolapäällikön, kannattaa organisaatiossa toimia. Normien merkittävä ohjaava rooli on tullut esille jo aiemmissa kauppiastutkimuksissa (Mannermaa, 1989), mutta tässä tutkimuksessa näkökulmana on ollut niiden ohjausmekanismiominaisuudet. Tutkimuksessa löydettiin kauppiaiden noudattama ja heidän arvojensa ja normiensa ohjaama menestysmalli, joka kuvastaa niitä käsityksiä ja mekanismeja, joiden avulla menestyy kauppiaana ja tulee rikkaaksi. Tämä mentaalinen menestysmalli on aikaan, paikkaan ja yrittäjään liittyvä henkinen kartta, skeema,

jossa on rajoitettu määrä tekijöitä, jotka selittävät olemassaolon ja menestyksen ytimen (vrt. Seppä, 2000). Tätä mentaalista menestysmallia ohjaa ylärakenteena käytössä oleva pääohjausjärjestelmä ja siinä noudatettavat ohjausmekanismit. Tässä suhteessa tämän tutkimustuloksen voidaan ajatella liittyvän liikeidea-ajattelun uudelleen tulemiseen ja sen uuteen asemointiin.

Sosiaalisen normiston ja käyttäytymiskoodiston merkitys, kirjoitetun ja kirjoittamattoman, on todettu myös muissa tutkimuksissa (Katila, 2000). Katila toteaakin sattuvasti (2000, s. 25), että ”yhteisön jäsenyys velvoittaa yrittäjää ja ikään kuin asettaa rajat hänen individualistiselle voitontavoittelulleen. Yrittäjä pyrkii toimimaan siten, että hänen toimintansa on hyväksyttävää hänen jakamassaan yhteisössä. Tavoittelu tapahtuu pitkälti yhteisön moraalijärjestyksen ja sosiaalisen normiston puitteissa”. Normiston rooli ja merkitys korostuu erityisesti murrostilanteissa. Katila (2000, s. 234) katsoo, että toimintamallin muuttaminen ”edellyttää muutoksia sekä toimintaa kehystävässä moraalijärjestyksessä että sitä tukevissa tunnesäännöissä”.

Luottamus on neljäs merkittävä ohjausmekanismi. Luottamuksen keskeinen merkitys ohjausmekanismina on tunnistettu aiemmin monissa tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Fukuyama, 1995; Kumar et al., 1995; Lundvall, 1993; Morgan & Hunt, 1994). Luottamuksen merkitys ilmeni näissä sekä myönteisenä että kielteisenä. Myönteiseltä kannalta tarkasteltuna luottamuksen avulla voitiin korvata muita kustannuksiltaan kalliimpia ja vaikutuksiltaan heikompia ohjausmekanismeja (Heide, 1994; Heide & John, 1992). Kielteisessä mielessä luottamuksen puutetta tai äärimmillään epäluottamusta oli hyvin vaikeata ellei peräti mahdotonta korvata millään muulla mekanismilla. Luottamuksen puutetta tai epäluottamusta sekä tulevaisuuden tapahtumien ennakointia voidaan korvata yksityiskohtaisten sopimusten avulla, mutta tämä puolestaan johtaa helposti muihin kalliisiin kontrolleihin (Williamson, 1996). Toisaalta luottamuksen vallitessa ei tarvitse sopia etukäteen kaikista sopimussuhteen aikana mahdollisista esiin tulevista seikoista, vaan niistä voidaan sopia joustavasti tilanteen mukaan.

Tutkimuksessa havaittiin, että luottamuksen synnyttämisen keskeisiä tekijöitä olivat toiminta itsessään ja sen tuloksellisuus, rehellisyys, toisten kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen. Luottamuksen kohteina olivat sekä ihmiset, ihmisten toiminta sekä konseptit ja K-ryhmä organisaatiot, kuten aiemmin luvussa 5.1.2. on todettu. Nämä tekijät muodostivat luottamuksen myönteisen perustan, joka heijastui selkeästi K-ryhmän hybridiorganisaation ohjausjärjestelmässä ja sen mekanismeissa.

K-ryhmän toiminta oli rakentunut vuosien saatossa juuri luottamuksen pohjalle (vrt. 1988; Jarillo, 1993; Nishiguchi, 1994). Tämän tutkimuksen perusteella voitiin havaita, kuinka luottamuksen syntymiseen vaikuttavat odotukset ja kokemukset, jolloin ”sanojen ja tekojen tuli olla yhtä; mikäli tässä oli ristiriitaa, teot ratkaisevat, eivät sanat” (Mannermaa, 1999). K-ryhmässä ilmeni ja kehittyi hiljalleen luottamuskuilu, johdon ja ”rivikauppiaiden välille” (K-kauppiasliitto, 2001b), jolloin luottamuksen rooli ohjausmekanismina heikkeni. Tätä kuilua voidaan kutsua myös epäluottamukseksi (Harisalo, 2002). Epäluottamus sai ihmiset näkemään asiat toisin kuin niiden tarkoitettiin olevan ja siksi toisten ”sanomisiini ei enää uskottu, ja sanat koettiin toisiksi kuin olin ne tarkoittanut” (luottamuskauppias). Hybridiorganisaation kannalta keskeistä onkin havaita luottamuksen keskeinen ”sillan rakentajan” tai yhdistävän liiman rooli. Luottamus on välttämätön hybridiorganisaation toiminnalle, sillä sen puutetta ei voi korvata millään muulla mekanismilla, ja epäluottamuksen vuoksi hybridiorganisaatio menettää kykyänsä toimia. Epäluottamus vaikutti näin osaltaan hybridiorganisaation ohjausvajeen syntymiseen. Tämä merkitsi luottamuksen kielteisen merkityksen korostumista, jolloin luottamuksen tilalle tuli kasvava epäluottamus ja sen mukana toiminta heikkeni ja tehottomuusloukku syveni.

Sopimukset muodostavat viidennen merkittävän mekanismin. Sopimusten merkitys heijastui erityisesti toiminnan puitteiden ja tarkoituksen sekä osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelyssä. Sopimuksien suuresta juridisesta merkityksestä huolimatta tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että niiden todellinen ohjausvaikutus oli käytännössä heikko, koska sopimuksien noudattamista ei juurikaan valvottu, eikä niihin muutoinkaan juuri vedottu. Sopimusten merkitys koettiin lähinnä muodollisena, K-ryhmään kuulumisen ”pääsylippuna”, jotka allekirjoituksen jälkeen voitiin unohtaa (vrt. Mannermaa, 1989). Eräs kauppias totesikin, että ”olen minä ne joskus allekirjoittanut, mutta en ole niihin sen koommin katsonut”.

Sopimuksilla oli kuitenkin merkittävä rooli yhteistoiminnan kannalta. Vuoteen 1995 käytössä ollut yhden sivun mittainen K-kauppiashakemus (Kesko, 1988) muodosti tässä keskeisen ohjausmekanismin. K-kauppiashakemuksessa Kesko ja kauppias sitoutuivat yhteisvoimin jatkuvaan kustannusten alentamiseen ja toisten etujen huomioimiseen liiketoiminnassa. Juuri tämä sopimus ilmensi hybridiorganisaation perusluonnetta samanaikaisen yrittäjyyden, yhteistoiminnan ja kilpailun yhdistämisessä. Keskeistä ei ollut vain sopimuksen kirjain vaan sen tarkoitus ja henki. K-kauppiassopimuksen allekirjoituksen myötä osapuolet ilmensivät yhteistä tahtoaan kunnioittaa

toisten etuja yhteisen intressien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimuksen normatiivinen merkitys oli tässä suhteessa tärkeämpi kuin juridinen ja yksityiskohtainen säätely.

Sopimusten vähäiseksi koettuun merkitykseen saattoi lisäksi vaikuttaa se, että Keskon ja kauppiaiden sekä Keskon henkilökunnan välillä oli totuttu vuosien ajan toimimaan enemmänkin puheiden varassa ja harvojen kirjallisten papereiden pohjalta (vrt. Nuutinen, 1988). Tämän lisäksi oli totuttu siihen, että kaikista kirjallisestikin sovituista asioista voitiin aina neuvotella ja ”käydä kauppaa”, jolloin allekirjoitettujen sopimusten ei koettu määräävän toden paikan tullen paljoakaan. Tämä käytäntö muodostui myös ongelmaksi, kun ”juuri mistään ei ollut kirjallista dokumenttia ja ihmisten vaihtuessa oli vaikea saada selville, mitä oli sovittu mistäkin” (ketjujohtaja). Käytäntönä oli, että vuosittain sovittiin erikseen tavarakaupan ehdoista, jotka koettiin monin verroin tärkeämmiksi kuin muodolliset sopimukset.

Yhtenä syynä sopimusten koettuun heikkouteen saattoi vaikuttaa myös sopimusten suuri määrä vuodesta 1995 alkaen (K-kauppias-, ketju-, yhteistoiminta-, tietojärjestelmä- ja muut palvelusopimukset sekä tavarakaupalliset sopimukset), jolloin niiden sisältöä ei yksityiskohtaisesti muistettu. Poikkeuksena tästä olivat kuitenkin sopimusten taloudelliset sitoumukset (esim. yhteistoimintakorvaus tai kaluston lunastushinta kauppiaan lopettaessa K-kauppiaana), jotka sinällään tiedettiin ja tiedostettiin molemmin puolin hyvin.

6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Käsillä olevassa tutkimuksessa on muodostettu hybridiorganisaation johtamisen malli, jonka avulla voidaan analysoida kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmää ja auttaa liikkeenjohtoa parempaan johtamiseen. Tarkoituksena on ollut myös tuottaa uutta tietoa hybridistä ohjausjärjestelmänä. Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen keskeisiä teoreettisia ja käytännöllisiä tuloksia ja annetaan tulosten perusteella suosituksia liikkeenjohdolle. Luvussa tutkimuksen tulokset kytketään aiempaan tieteelliseen tietovarantoon, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä ehdotetaan jatkotutkimusmahdollisuuksia[140].

Verkostoituneessa toimintaympäristössä yritykset voivat hybridien avulla kasvaa omien perinteisten toiminnallisten ja juridisten ”rajojensa” ulkopuolelle hyväksikäyttämällä markkina- ja hierarkiamekanismeista poikkeavia, enemmän verkosto- ja sosiaalisia ohjausmekanismeja. Tällaisia mekanismeja ovat mm. vastavuoroisuus, kiinteä luottamuksellinen yhteistyö, pitkäaikaiset suhteet ja hyvä maine (Grandori, 1997; Jarillo, 1993). Nämä hybridimuodot eivät kuitenkaan ole tyypiltään ja toiminnoiltaan perinteisen ”käden mitan päässä” (arm’s length market contracting) olevia markkinaperustaisen tai vertikaalisen integraation mukaisia yhteistoimintamuotoja tai verkostoja (Powell, 1990).

K-ryhmässä tämä hybridisyys ilmenee siinä, kuinka suurta liikevaihtoa (yhteensä n. 78 mrd. markkaa), henkilökuntamäärää (yhteensä n. 35 000 henkeä), toimijasuhteita sekä niiden muodostamaa verkostoa ja toimintoja (yhteensä n. 40 000 toimijaa) voidaan hallita tehokkaasti organisoimatta koko toimintaa Keskon hierarkiaan. Hybridi ohjausjärjestelmänä ei ole kuitenkaan ongelmaton, ja toisaalta sen hallinta edellyttää tiettyjä olosuhteita ja ominaisuuksia. Näitä tuloksia käsitellään tarkemmin tässä luvussa. Bradach ja Eccles (1989, s. 278) korostavat: ”The dynamics at work in plural forms, such as organizations with both fanchises and company-owned units, cannot be fully understood on the basis of analysing single transactions”. Tämän vuoksi tutkimuksessa on analysoitu hybridiorganisaation toimintaa vertailuasetelmasta useiden tapausten avulla.

Tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtateorioiden ja niiden keskeisten tutkimustulosten kannalta eli markkinointikanava-, verkosto- ja agenttiteorian mukaisesti. Keskeisin kontribuutio liittyy tutkimuksen kontekstiin eli kaupan alan ja ketjutoiminnan tutkimu-

straditioon. Kontribuutiota tarkastellaan myös hybridi- sekä kontrolli- ja koordinaatiotutkimusten kannalta, jolloin keskeisiä alueita ovat ohjausjärjestelmätutkimus ja siihen liittyvät tulokset.

6.1. TUTKIMUKSEN KESKEISET TEOREETTISET TULOKSET JA KONTRIBUUTIO

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan pyrkiä toisaalta teorioita kehittävään tutkimukseen, toisaalta teorioita testaavaan tutkimukseen usein myös näiden yhdistämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut ensisijaisesti hybriditeorian ja samalla yritysmaailmaan soveltuvan ohjausjärjestelmämallin kehittäminen.

Teoriaa kehittävässä tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on löytää uusia rakenteita, suhteita, muuttujia sekä niiden välisiä kytkentöjä (vrt. Gummesson, 1991). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ollut uusien löydösten ja kiintoisien havaintojen löytäminen hybridiorganisaation ohjausjärjestelmästä sekä tulosten soveltaminen käytännön yritystoiminnan tarpeisiin. Lukka ja Kasanen toteavat tämäntyyppisestä tutkimuksesta: ”Pikemminkin kuin varsinaisia lainalaisuuksia, yleisimmät liiketaloudellisesti sovelluskelpoiset tulokset ovat ilmeisesti viitekehysten, mallien tai konstruktioiden muodossa olevien tietynlaisten ilmiötyyppien käsitteellisen haltuunoton välineitä” (1993, s. 349). Juuri tällaiseen lopputulokseen on tässä pyritty, sillä tarkoituksena on ollut jäsentää kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmää ja tunnistaa siinä käytettyjä ohjausmekanismeja sekä teoreettisen ymmärryksen lisäämiseksi että liikkeenjohdon avuksi.

Ohjausjärjestelmiä koskeneissa aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että ohjausjärjestelmä on monimutkainen asia (Dwyer et al., 1987; Williamson, 1985; 1996). Tutkimuksissa on myös havaittu, että ohjausjärjestelmien rakenteista ja ohjausmekanismeista eri tilanteissa ei ole yhteneväistä käsitystä (vrt. esim. Heide & John, 1990; Jones et al., 1997). Aiemman ohjausjärjestelmiä koskevan teoreettisen käsityksen mukaan on esitetty myös oletus, että yritysten eri tilanteisiin ja tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä (Quinn & Rohrbaugh, 1983, s. 370; Williamson, 1991b, s. 78). Tämä optimaalisuus ilmenee yrityksen kilpailukykynä (Powell, 1990), jota tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden näkökulmista.

Aiemmissa ohjausjärjestelmätutkimuksissa ongelmana on ollut, että niissä on tutkittu yleensä yksittäisiä ohjausmekanismeja, kuten esimerkiksi laadullisia arviointiprosesseja (Heide & John, 1990), sitoutumismekanismeja (Anderson & Weitz, 1992) ja sosiaalisia mekanismeja (Jones et al., 1997). Sys-

temaattista tutkimusta kattavasta ja samanaikaisesti käytössä olevista ohjausmekanismeista ei ole riittävästi (Grandori, 2000). Aiemmissa tutkimuksissa on kyllä havaittu, että eri ohjausmekanismit voivat olla toisinaan korvaavia (esim. myönteinen luottamus ja maine toimittajaan vs. jälkikäteinen valvonta), ja eri ohjausmekanismeilla on niille otollisia ja kielteisiä olosuhteita (Stump & Heide, 1996; Williamson, 1996), mutta kokonaisuuden tarkastelu on puuttunut.

Tässä suhteessa käsillä oleva tutkimus tarjoaa uutta tietoa ohjausmekanismien kokonaisuudesta eli toisin sanoen hybridistä liiketoiminnan ohjauksessa. Tämän tutkimuksen keskeiset teoreettiset tutkimustulokset voidaan tiivistää seuraaviin päätuloksiin.

6.1.1. HYBRIDIJÄRJESTELMÄN TEHOTTOMUUSLOUKKU

Eri ohjausjärjestelmillä on niille ominaisten myönteisten ominaisuuksien lisäksi kielteiset piirteensä tai rajoituksensa (Grandori, 1996)[141]. Markkinamekanismin rajoituksena pidetään markkinoiden toimimattomuutta joissakin tilanteissa tai olosuhteissa, jolloin kilpailu estyy tai vääristyy esimerkiksi määräävän markkina-aseman muodostumisen tai sen väärinkäytön vuoksi. Tätä markkinamekanismin ongelmaa (”market failure”) pyritään parantamaan mm. yrityskauppavalvonnan sekä kilpailu- ja kuluttajansuojalainsäädännön avulla. Myös yritysten näkökulmasta katsottuna joissakin tapauksissa markkinajärjestelmä ei toimi tehokkaasti, jolloin markkinajärjestelmä voidaan vaihtaa esimerkiksi hierarkiaksi eli ostaa jokin aiemmin markkinoilla toiminut toimittaja ja liittää se omaan organisaatioon (ylöspäin tai alaspäin tapahtuva integraatio) tai tuottamalla itse aiemmin markkinoilta ostetut tuotteet ja palvelut (Williamson, 1996).

Hierarkialla on omat rajoituksensa ja ongelmansa, kuten esimerkiksi jäykkyys, hitaus ja tehottomuus (vrt. Scott, 2001). Näitä ongelmia yritetään usein ratkaista parantamalla hierarkian toimintaa esimerkiksi luomalla markkinamekanismin kaltaisia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä sekä verkostoja ja verkostojen sosiaalisia normistoja (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b; Grandori & Soda, 1995).

Luonnollisesti myös verkostolla on omat rajoituksensa, esimerkiksi yhdenmukaisen toiminnan kontrolli- ja koordinointiongelmat sekä tulosten, kustannusten ja tietojen jako-ongelmat osapuolten välillä (ks. esim. Ali-Yrkkö, 2001; Araujo & Easton, 1996). Näitä ongelmia voidaan korjata järjestelmätasolla esimerkiksi markkinamekanismin avulla kilpailuttamalla toimittajia määrätyin väliajoin ja hierarkkisesti määrämuotoisten sopimusten ja

muodollisten osallistumis- ja päätöksenteko-organisaatioiden avulla (Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989).

Muiden ohjausjärjestelmien tapaan myös hybridillä on omat ongelmansa ja virheensä. Aiemmissa ohjausjärjestelmätutkimuksissa on todettu, että hybridijärjestelmä on tehokas pienissä muutoksissa ja olosuhteissa, joissa toimijoiden epävarmuudet ovat erilaisia ja toimijoiden olosuhdevaihtelut ovat suuria (Williamson, 1991a). Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin havaittu, että hybridijärjestelmä on vähemmän toimintakelpoinen ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi, koska hybridijärjestelmän mukautumiskyky on hidas ja vaatii kaikkien osapuolten hyväksynnän. Tämä tulos on uusi lisä hybridejä koskevaan teoreettiseen tietämykseen ohjausjärjestelmätutkimuksen alueella. Kysymys on toisin sanoen hybridijärjestelmän heikkoudesta tai rajoituksesta samaan tapaan kuin markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmillä on omat rajoituksensa. Tätä tulosta eli hybridijärjestelmän tai -organisaation ongelmaa, rajoitusta tai virhettä kutsutaan tässä hybridijärjestelmän tehottomuusloukuksi.

Tehottomuusloukku ilmeni K-ryhmän kauppiastoiminnassa, jossa pienet operatiiviset muutokset oli helppo toteuttaa nopeasti, eli jokainen kauppias päättää asioista itseohjautuvasti omalta osaltaan ja tekee muutokset itselleen sopivalla tavalla nopeasti. Suuret ja strategiset muutokset vaativat samaan tapaan kaikkien, periaatteessa siis Keskon ja 1450:n kauppiaan hyväksynnän kaikkia koskevien muutosten toteuttamiseksi. Suuren päättäjäjoukon ja yrittäjäpohjalta luonnostaan nousevien erilaisten tarpeiden, motiivien ja mielipiteiden vuoksi suuret muutokset toteutuvat kuitenkin hitaasti, jos ollenkaan. Hybridi on siten kaikkein heikoin muutoksissa, joissa tarvittaisiin tehokasta koordinointia, koska sen sopeutumismekanismit ovat vaikeammat ja hitaammat toteuttaa markkinaan tai hierarkiaan verrattuna. Eräs kauppias ilmaisi tämän asian seuraavasti: ”Tämä systeemi korostaa toimintaa ja pienten ongelmien ratkaisuja. Pienissä asioissa olemme nopeita: todetaan ongelma, haetaan ratkaisu ja sitten toimitaan. Jos ongelma on iso, koko porukka on mukana ratkomassa pulmaa, tästä aiheutuu tasapäisyys, päätöksenteko kangistuu ja loppuu joskus kokonaan, koska eri intressejä ja toimijoita on niin paljon” (Citymarket-kauppias).

Tehottomuusloukku ilmeni toisin sanoen kokonaisuuden ohjausongelmina. Aiemmissa hybriditutkimuksissa on havaittu, että hybridijärjestelmä sopii parhaiten toimintoihin ja organisaatioihin, jotka vaativat toimiakseen samanaikaisesti hyviä kannustin-, sopeutumis- ja kontrolliominaisuuksia (vrt. Williamson, 1991a). Tällöin hybridin ohjausjärjestelmäominaisuudet pa-

ranevat, koska siinä on enemmän erilaisia kontrolli- ja koordinointimekanismeja kuin hierarkiassa, verkostossa tai markkinoissa. Hybridijärjestelmän ohjausmekanismit aikaansaavat esimerkiksi hierarkiaan verrattuna enemmän mutta markkinaohjausjärjestelmään verrattuna vähemmän itseohjautuvuutta. Toisaalta hybridijärjestelmä suo hierarkiaa vähemmän mutta markkinaa enemmän kontrolli- ja koordinointimekanismeja. Ongelmaksi hybridijärjestelmä muodostui aiemmasta tietämyksestä poiketen tilanteessa, jossa kokonaisuuden koordinointi- ja kontrollointitarpeet kasvavat. Näissä olosuhteissa toimijoiden itseohjautuvuus ei riitä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden saavuttamiseen, vaan lisäksi tarvitaan keskitettyä ohjausta. Voimakkaan itseohjautuvuuden rinnalla oli kuitenkin vaikeata muodostaa tai käyttää kokonaisuuden ohjausmekanismeja. Tämä tehottomuusloukku aiheutui tutkitussa organisaatiossa siitä, että kukin toimija maksimoi omaa etuaan, jolloin saavutettiin varsin laaja itseohjautuvuus, mutta tämä tapahtui kokonaisuuden kustannuksella niin, että K-ryhmää kokonaisuutena, tai edes yhtä yksittäistä ketjua, ei ollut mahdollista johtaa keskitetysti ja kurinalaisesti.

Tehottomuusloukku ilmeni K-ryhmässä 1990-luvulla eli aiemman osaamisen nauttimisen vuosikymmenen aikana. 1990-luvun alkuun asti Keskon logistiseen tehokkuuteen ja yksittäisen kaupan ja kauppiaan paikallisuuteen, omaan osaamiseen ja sopeutumiskykyyn tukeutunut järjestelmä menestyi hyvin. Ulkoiset kilpailuolosuhteet kuitenkin muuttuivat, ja mm. kaupan liiketoimintalogiikan ydin muuttui erillisistä tukku- ja vähittäiskaupoista kaupan integroiduksi toiminnaksi, tavarahallinnan sijasta pyrittiin koordinoimaan tietojen hallintaa ja koko logistiikkaa, kauppa kansainvälistyi ja toiminta globalisoitui voimakkaasti, informaatioteknologia kehittyi ja asiakkaiden ostotottumukset muuttuivat. Uusien kansainvälisten, yhteen liiketyyppiin keskittyneiden kilpailijoiden tullessa Suomen markkinoille (esim. Hennes & Mauritz), järjestelmä ei Keskon useista yrityksistä huolimatta kyennyt sopeutumaan muutoksiin kunnolla vaan menetti kilpailukykyään eli ulkoista ja sisäistä tehokkuuttaan[142]. Tehokkuuden menettämisen esimerkkejä ovat K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuuden menetykset (Kauppa, 2000; 2001) ja hintakilpailukyvyn heikentyminen 1990-luvulla (Kuluttajatutkimuskeskuksen hintavertailut, ks. http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/).

Tässä suhteessa tutkimuksen tulos eroaa siitä, mitä Lehti (1990) on tuonut tutkimuksessaan esille Keskosta ja sen strategisesta ketteryydestä ja kyvykkyydestä muutoksissa. Tulokset eivät välttämättä ole kuitenkaan ristiriidassa keskenään. Jos oletetaan, että yrityksen käyttäytyminen on riippuvaista toimintaolosuhteista, niin toimintaolosuhteiden ja yrityksen ohjausjärjes-

telmän sopivuus ovat olleet paremmat Lehden tutkimuksen aikana eli 1970- ja 1980-luvuilla kuin 1990-luvulla, jota Lehti ei enää käsittele. Lehden tutkimus keskittyy K-ryhmän osalta pääosin Keskoon, kun taas tässä tutkimuksessa tarkastellaan Keskon ohella koko K-ryhmää ja sen eräitä ketjuja. Oleellista on myös havaita, että kilpailuolosuhteet ennen 1990-lukua suosivat kauppiaiden itseohjautuvuutta ja kokonaisuuden tehostamista pääosin Keskon hoitaman logistiikan avulla. Kysymys oli toisin sanoen siitä, että kilpailukyvyn kannalta järjestelmän osaoptimointi eli osien optimoituminen riittivät tehokkuuden parantamiseen. 1990-luvulla tehokkuuden parantamiseksi oli sen sijaan välttämätöntä kokonaisuuden optimoiminen osaoptimoinnin sijaan (Young, 2001).

Osaoptimointiin vaikutti myös Keskon ja kauppiaiden toiminta- ja suunnittelujänteiden erilaisuus. ”Kauppiaan sihti on huomisessa ja huomenna mietitään sitten ylihuomista” (entinen kauppias). ”Kauppiaan kyky päättää asioista, joiden vaikutus on vuosien päässä, oli vähäinen. Kauppiaat ovat parhaimmillaan päättäessään konkreettisista asioista, joiden vaikutukset ovat heti nähtävissä” (ketjujohtaja)[143].

Hybridiongelman esiintymiseen voidaan olettaa ulkoisten olosuhteiden ja toimintaympäristön muutosten lisäksi vaikuttavan merkittäviä sisäisiä syitä. Yksi tällainen syy voi olla K-ryhmän kauppojen lukumäärän pienentyminen ja yksikkökoon kasvu 1990-luvun puolivälin jälkeisinä taloudellisen menestyksen vuosina (Kesko, 2001d). Kaupoista tuli liikevaihdoltaan entistä suurempia ja kauppiasta entistä vauraampia, jolloin heidän kykynsä vastustaa itselleen lyhyellä tähtäimellä kielteisiä päätöksiä kasvoi. Muutosvastarintaa lisäsi kauppojen hyvä kannattavuus ja tuloskuntoisuus 1990-luvun alun vaikeuksien jälkeen. Näin muutosten toteuttamiseen ja markkinoille sopeutumiseen ei niissä olosuhteissa ollut kauppojen osalta eikä Keskonkaan osalta taloudellista pakkoa. Taloudellinen menestyminen on toisaalta saattanut vaikuttaa myös riskien välttämiseen: kun olemassa oleva toimintamalli kannatti vielä hyvin, kauppiailla tai Keskollakaan ei ole ollut erityistä syytä lähteä etsimään uutta toimintamallia, jonka toiminnasta ei ollut taloudellista tai toiminnallista näyttöä. Näytön merkitystä korostaa vielä se, että ”kauppias uskoo vasta sitten kuin näkee” (kauppias).

Yhtenä sisäisenä syynä saattaa olla myös kauppiaan roolin muutos. Mitä suuremmista liiketyypeistä on kyse (esim. Citymarketit), kauppiaan rooli on periaatteessa kaupan näkökulmasta vähäisempi. Tällöin yleisen liikkeenjohdollisen osaamisen merkitys korvaa erityisen kauppiasosaamisen kilpailukykynä, eli kauppiaan rooli lähestyy aktiivisen käytännön toimijan sijaan omis-

taja-johtajan roolia. Tällöin tärkeämmäksi nouseekin kysymys, miten kauppias eroaa omistajana Keskosta, ja miten kauppiasomistajan ohjausmekanismit poikkeavat Keskon käytettävissä tai käytössä olevista ohjausmekanismeista. On mahdollista, että tässä piilee yksi tehottomuusloukun syy: kauppias tuo lisäarvoa ja kilpailukykyä suurissa liiketyypeissä eniten vain itselleen, koska hän pystyy hyödyntämään kriittistä portinvartijan rooliaan parhaiten liikesuhteessa tavarantoimittajan kanssa. Toisaalta, koska kauppias on sijoittanut myös omaa rahaa, ja pelkona on sijoitettujen rahojen, saavutetun varallisuuden ja koko elämän menettäminen, toiminnan tarkkuus, kustannus- ja tuottotietoisuus sekä reagointinopeus periaatteessa kasvavat. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin tilanne, jossa oman edun tavoittelu ja taloudellisen tuloksen maksimointi (kauppiaan tavoitteiden ja arvojen ohjatessa taustalla) ohjaa kaikkea toimintaa (esim. henkilökunta on kustannus eikä voimavara), eikä ketjussa ole käytettävissä tai käytössä tätä estäviä mekanismeja tai kontrollikeinoja) (vrt. Bradach, 1997). Tällaisessa tilanteessa ja toimintaolosuhteissa kokonaisuuden ohjaaminen ja optimointi on mahdotonta tai ainakin hyvin vaikeaa.

Tehottomuusloukun syntymiseen vaikutti osaltaan myös K-ryhmän hybridijärjestelmään hiipinyt jäykkyys ja järjestelmän jatkuvan menestyksen tuoma ylivoimaisuuden tunne. K-ryhmän johdossa ei jälkikäteen arvoituna kyetty riittävän selvästi näkemään järjestelmän muutostarvetta 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alkupuolella. Kesko oli tehnyt voitollisen tilinpäätöksen vuodesta 1969 lähtien joka vuosi, ja kauppojen kannattavuus pieniä vaihteluita lukuun ottamatta oli ollut suhteellisen hyvä vuosi toisensa jälkeen (lukuun ottamatta 1990-luvun alun laman jälkeisiä vuosia, jolloin kauppojen kannattavuus oli huono ja taseasema heikko) (Kesko, 2001d). Jatkuva tuloksellisuus esti ehkä näkemästä ja käynnistämästä maailmalla jo nähtävissä olleita muutoksia. Kilpailijoiden heikkous ei ehkä myöskään pakottanut tarkistamaan oman menestyslogiikan perusteita.

Yksi mahdollinen syy tehottomuusloukkuun on kauppiaiden ja kauppojen elinkaari. Liiketoiminnan ja kauppiasammatin elinkaaren alkuvaiheessa sekä kauppapaikkavaihdosten yhteydessä suhtautuminen ketjujohdon kokemusten mukaan on avoimempaa ja halukkuus muutoksiin suurempaa kuin muina aikoina (lukuunottamatta taloudellisia vaikeuksia, jolloin Keskolla on tai saattaa olla tilapäisesti voimakkaampi vaikutusvalta kaupan ja kauppiaan toimiin). Muutosherkkyys pienenee ja muutosvastarinta kasvaa varsinkin elinkaaren loppupäässä, jossa tyypillisesti ”viimeisten vuosien aikana keskitytään entistä enemmän tuloksen tekoon ja vältetään kaikkia tur-

hia investointeja ja kustannuksia" (ketjujohtaja). Menestyksen huumassa ja oman uran loppuvaiheessa on myöskin luonnollista, että herkkyys ja innokkuus uusien ja riskialttiiden toimintamallien kokeiluun vähenee. "Tätä vaihetta kutsutaan luun päällä makaamiseksi, joka voi iskeä kauppiaalle missä uran vaiheessa tahansa. Tämä ei ole itse asiassa systeemin vika, vaan ominaisuus, johon on erittäin vaikea löytää ratkaisua" (ketjujohtaja).

Edellä mainittua "luun päällä makaamisen ongelmaa" pahensi se, että joidenkin ketjujen päättävissä elimissä, K-kauppiasliitossa tai kauppiaiden sisäistä arvovaltaa edustavissa verkostoissa ja epävirallisissa organisaatioissa oli mielipidejohtajina tai päättäjien enemmistönä kokeneita kauppiaita, jotka välttivät toiminnan kehittämistä, parantamista tai turhaksi nähtyä riskinottoa ja kustannuksia. Tämä uhka tuli esiin kauppiaiden arvoissa, joissa korostuivat suoriutuminen, valta, ketjuyhteisö ja raha, eivät juurikaan asiakkaat, henkilöstö, kaupan toiminnan jatkuva parantaminen tai ympäristökysymykset (Puohiniemi, 2001b).

Elinkaaren ja tähän liittyvän muutosvastarinnan aiheuttamaan tehottomuusloukun purkamiseen on olemassa myös ratkaisuvaihtoehtoja. Tällaisia ratkaisuja ovat ketjun kehityksen kannalta tasapainoisen kauppias- ja kauppapaikkaportfolioiden ylläpitäminen, kauppiasvalinnat sekä jatkuva koulutus. Myös ketjuyhteisön sosiaalisten ja ketjujohdon muodollisten normien sekä ketjusopimuksen mahdollisten sanktiomenettelyjen (huomautus, varoitus ja irtisanominen) avulla voidaan hallita tai ehkäistä edellä käsiteltyjä ongelmia.

Yhtenä tehottomuusloukun sisäisenä syynä voidaan olettaa vaikuttaneen myös kauppiasohjausjärjestelmään liittyvät kannustin- ja sanktiojärjestelmäpuutteet sekä olemassa olevien normipohjaisten mekanismien käyttämättömyys. Kannustinjärjestelmän ytimen muodosti kauppiasyrittäjyys ja oman tuloksen maksimointi sekä toisaalta Keskon tukkukauppa ja vastuu niistä toiminnoista, jotka kannatti tehdä keskitetysti (Hoffman, 1983; Nuutinen, 1988). Tämän mukaisesti tehokkuuden parantamista ohjasivat toisaalta Keskon tukkukauppaintressit ja toisaalta kauppiaan tulosintressit. Tukkukauppaintressin mukaisesti Kesko kannusti kauppiaita tavarakauppaehtojen ja vuosialennusten käytöllä keskittämään ostoja Keskoon. Taloudellisena kannustimena toimineen kanta-asiakasalennuksen eli ketjuhyvityksen taloudellinen merkitys oli monille kauppiaille kuitenkin suhteellisen pieni muihin kauppakohtaisiin kannustimiin (esim. tavarantoimittajien markkinointitukiin) verrattuna, jolloin tämän kannustimen todellinen ohjausvaikutus jäi suhteellisen pieneksi. Ostojen keskittämisen avulla Kesko pyrki saamaan ai-

kaan suurtuotannon etuja ja edelleen tehostamaan logistiikkaansa. Tämä kokonaisuus ei kuitenkaan kannustanut riittävästi sisäisen (tai ulkoisenkaan) tehokkuuden parantamiseen, koska osapuolilla ei ollut todellista yhteistä intressiä.

Sopimuspohjaisten sanktioiden käyttöä ohjasivat K-kauppias- ja ketjusopimuksissa määritellyt osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, mutta niiden laiminlyönnistä ei ollut erikseen sanktioita. K-kauppiassopimuksessa yleissanktiona, eli mahdollisuutena purkaa sopimus molemmin puolin, oli maininta olennaisesta sopimusrikkomuksesta, mikäli toinen osapuoli rikkoo olennaisesti sen ehtoja. Olennaisena sopimusrikkomuksena pidetään mm. kauppiaan olosuhteisiin nähden merkittävää maksun laiminlyöntiä (Kesko, 1994). Ketjusopimuksessa mainitaan vastaavasti, ”että kauppiaalla on oikeus purkaa sopimus päättymään välittömästi, jos Kesko rikkoo olennaisesti sen ehtoja. Keskolla on oikeus purkaa sopimus päättymään kauppiaan olennaisesti laiminlyödessä ketjukonseptin noudattamisen tai sopimuksen mukaisten maksujen maksamisen taikka muuten olennaisesti rikkoessa sopimuksen ehtoja” (Kesko, 1995). Toistaiseksi voimassa olleet K-kauppias- ja ketjusopimukset oli sinänsä mahdollista saada päättymään myös irtisanomalla ne kirjallisesti kauppiaan irtisanoessa kuukauden ja Keskon irtisanoessa kuuden kuukauden kuluttua irtisanomispäivästä lukien. Ilmeistä oli, että nämä sanktiot tai sanktiouhat eivät kannustaneet riittävästi tehokkuuden parantamiseen.

Normatiivisten epävirallisten ohjausmekanismien merkitys ja niihin liittyvä kokemuksen suoma tietämys osoittautuivat keskeisiksi ohjausmekanismeiksi tutkitussa organisaatiossa. Ongelmaksi oli kuitenkin muodostunut käytäntö, jossa normit muodostuivat epävirallisesti ketjuyhteisön toimesta, ei tietoisesti ketjujohdon luomana. Tätä kuvasti, että normatiivisia virallisia nuhteluita, ojennuksia tai sanktioita ei käytetty koskaan julkisesti, jolloin kielletystä tai ei-toivotusta käyttäytymisestä tuli hiljalleen sallittua.

Yhtenä syynä tehottomuusloukkuun voivat olla myös Keskon ja kauppiaiden sisäisen nousun ja uranluonnin mekanismit. Nämä ikävuosiin ja yhteiseen kokemukseen nojautuvat käytännöt vahvistivat olemassa olevia johtavia näkemyksiä menestyksellisestä liiketoimintamallista, jota sisäinen koulutus entisestään tuki. Myös ns. kouluttajakauppiaiden vahva asema uusien kauppiaiden henkisinä johtajina ja toiminnallisina esimerkkeinä vahvisti käytössä toimiviksi havaittuja toimintamalleja, jolloin kilpailuympäristömuutosten edellyttämille uusille toimintatavoille ei jäänyt tilaa. Tämä sisäiseen oppimiseen ja verkostoihin tukeutunut järjestelmä vahvisti uskoa entisiin toimintatapoihin, joita muuttunut kilpailuympäristö ja kaupan alalla edistyksellisim-

missä yrityksissä noudatetut toimintalogiikat eivät pystyneet horjuttamaan (Young, 2001). K-ryhmän omaksuma toimintalogiikka ei kyennyt näin ollen uudistumaan uusien olosuhteiden vaatimalla tavalla.

Yhtenä syynä tehottomuusloukkuun saattoi olla myös Keskon omistukseen liittynyt hallintorakenne. Kauppiaat olivat keskeisiä päättäjiä Keskon organisaatiossa, sillä koko hallintoneuvosto koostui vain toimivista kauppiaista ja hallintoneuvoston lakkautuksen jälkeenkin hallituksen enemmistö koostuu kauppiaista. Toisaalta noudatettu hallintomalli antoi paljon valtaa Keskon aiemmalle omista johtajista kootulle hallitukselle, joiden jäsenillä oli kaksoisrooli: Keskon hallituksen jäsen (kollegiaalinen vastuu osakeyhtiölain mukaisesti) ja oman operatiivisen vastuualueen johtaminen Keskossa pääjohtajan alaisuudessa. Kauppiaat päättivät kuitenkin viime kädessä K-ryhmän ja Keskon toiminnasta ja noudatetuista pelisäännöistä. Samoin kauppiaiden päätösvalta valittaessa Keskon hallituksen jäseniä ja epämuodollinen päätösvalta valittaessa keskolaisia johtajia keskeisiin tehtäviin oli merkittävä rakenteellinen ohjausmekanismi. Tämä mekanismi johti siihen, että ”veneenkeikuttajia ei haluttu tärkeisiin asemiin ja toisaalta tärkeissä asemissa olleita veneenkeikuttajia voitiin siirtää sivuun” (keskolainen johtaja). Tällöin Keskon johdon halukkuus radikaalien uudistusten toteuttamiseen saattoi olla jossakin määrin sidottua omaan urakehitykseen. Uhkaksi oli koettu, että Keskon johtajan joutuessa vakavaan intressiristiriitaan merkittävien kauppiaiden kanssa edessä saattoi olla silloisen tehtävän loppu ja siirtäminen muihin tehtäviin. Tämä ”kannustin” ei luonnollisestikaan houkutellut keskolaisia esimiehiä ryhtymään vaarantamaan kauppiaiden lyhyen tähtäimen intressejä edes paremmankaan tulevaisuuden varjolla[144].

Vastaavasti yksi keskeisimmistä Keskon hallinnassa olleista kauppiaisiin kohdistuneista kannustinjärjestelmistä eli kauppiasvalinnoista oli Keskon kannalta osin tehoton, koska ”kauppiaat pyrkivät itse vaikuttamaan kauppapaikka- ja kauppiaspäätöksiin” (ketjujohtaja). Ongelmaa lisäsi se, että kauppiaiden etenemis- ja valintaperiaatteita ei ollut ennen 1990- luvun loppua yleisesti määritelty ja julkistettu.

Kilpailuympäristön muutoksiin havahduttiin Keskossakin 1990-luvun alussa, yhtenä ensimmäisistä kenkäerikoiskaupan piirissä. 1.9.1992 voimaan astuneen kilpailunrajoituslain vauhdittamana K-ryhmässä alettiin muuttaa käsityksiä kilpailussa menestymisestä ja tiedostettiin tarve tehostaa sisäistä tehokkuutta. Tämän seurauksena K-ryhmässä käynnistyi 1990-luvun alussa ensimmäinen yritys ketjutoiminnan tehostamiseksi kaikilla tavara-aloilla.

Päivittäistavarakaupassa ensimmäistä ketjutusvaihetta kutsuttiin sisäisesti ”teippausoperaatioksi”, jonka toteuttamista vauhditti mainittu kilpailunrajoituslaki. Lain myötä esimerkiksi K-päivittäistavarakauppojen yhteiset kampanjat ja hinnat tulivat markkinoinnissa kielletyiksi ilman poikkeuslupia. Siksi aiemmin pääosin K-kauppoina tunnetut kaupat teipattiin eri ketjuiksi, kuten esimerkiksi lähikaupoiksi ja K-marketeiksi. Muiden tavaraalojen osalta teippaustarvetta ei ollut, koska ketjut olivat tunnettuja ketjunimillään jo ennestään, kuten esimerkiksi Andiamo.

Vuonna 1995 käynnistyi varsinainen ketjutoimintauudistus, jossa uudistettiin kaikkien kauppiasketjujen rakenteita, organisaatioita ja päätöksentekoperiaatteita, laadittiin ketjukohtaiset käsikirjat sekä uudistettiin sopimuskokonaisuus. Ketju-uudistukseen liittyi myös merkittävä Keskon rakenteellinen ja toiminnallinen uudistaminen, jonka periaatteena oli ”katseen kääntäminen tavarasta asiakkaaseen” (Keskon johtaja). Keskon alueorganisaatioiden (aluekeskot) ja pääkonttorin muodostama tavaralähtöinen matriisiorganisaatio purettiin, ja siirryttiin asiakaslähtöiseen ketjuorganisaatioon. Samassa yhteydessä K-kauppiasliitto uudisti organisaationsa ja toimintatapansa vastaamaan uutta ketjutoimintamallia ja Keskon organisaatiota. Lisäksi Kesko käynnisti kauppojen tietojärjestelmien keskitetyn kehittämisen ja hallinnan. Organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia vahvistamaan ja johtamista parantamaan luotiin Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli. (Tämä malli on kuvattu aiemmin luvussa 4.4.)

Mittavista rakenteellisista ja toiminnallisista uudistuksista huolimatta sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei onnistuttu parantamaan eivätkä tehdyt toimenpiteet olleet tässä suhteessa riittäviä. Keskeisenä syynä epäonnistumiseen voidaan pitää vanhan toimintalogiikan ja -ajatusten jäämistä ennalleen ja niiden myötä myös todellisen uudistushalun hiipuneen kauppiaiden hyvän tuloskunnon vuoksi. Vanha, pääosin kauppakohtaiseen ja tukkukaupan ansaintalogiikkaan sekä oman edun tavoitteluun liittynyt järjestelmä pysyi todellisuudessa voimassa uusista rakenteista ja toimintatavoista huolimatta. Tämä itse asiassa syvensi edelleen tehottomuusloukkua: uudet toimintatavat entisten päälle rakennettuna tuottivat vain lisää kustannuksia mutta eivät vastaavia hyötyjä (2000; Kauppa, 2001; Kesko, 2001d). Hybridijärjestelmän tehottomuusloukun kannalta on keskeistä havaita, kuinka järjestelmä on herkkä väärille toimintalogiikoille, joita viralliset ja epäviralliset ohjausmekanismit todellisuudessa ohjaavat.

Markkinaosuusmenetysten jatkuessa 1995 uudistuksen jälkeen Keskossa käynnistettiin yhdessä kauppiaiden kanssa uuden tehokkaamman ketjutoi-

mintamallin suunnittelu 1990-luvun lopulla. Tehottomuusloukun ratkaisemiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi tarvittiin koko toimintoketjun tehostamista tavarantoimittajilta asiakkaille asti (vrt. ECR & Käännöstyöryhmä, 2000; Obgonna & Wilkinson, 1998). Samassa yhteydessä murrettiin K-ryhmän aiemman paradigman mukainen liiketoimintaraja Keskon tukkukaupan ja kauppiaiden hallitseman vähittäiskaupan välillä. K-ryhmä liittyi näin osaltaan kaupan alalla 1990-luvun alussa maailmanlaajuisesti käynnistyneeseen liiketoiminnan transformaatioon ja tehostamiseen. K-ryhmän kannalta keskeinen liiketoimintalogiikan muutos kiteytyi asiakaskäsitteen muutokseen, jossa aiemman logiikan mukaan Keskon asiakas oli kauppias eikä loppuasiakas. Muutoksen yhteydessä ymmärrettiin, että loppuasiakas, kuluttaja tai ammattiasiakas on itse asiassa yhteinen ja tärkein asiakas, jonka suosiosta tulee tehokkaasti kilpailla.

Toiminnan uudelleenjärjestelyn yhteydessä Keskon yhtiöjärjestystä ja hallintorakennetta uudistettiin (hallintoneuvoston lakkautus ja ulkoisen hallituksen muodostaminen[145]) sekä Keskon koko osakekanta ja äänivalta saatettiin julkisen kaupankäynnin piiriin. Vuoden 2001 aikana jatkettiin hallintorakenteen uudistamista yhtiöittämällä tavarakaupalliset tulosryhmät toimialayhtiöiksi (Kesko, 2000c; 2001e). Tiivistetysti sanottuna Keskon hallintorakenne ja johtamis- sekä valvontajärjestelmä uudistettiin, ja omistajaohjaus selkeytettiin pörssiyhtiöiden normaalien käytäntöjen mukaisiksi. Näillä Keskon rakenteellisilla uudistuksilla pyrittiin luomaan toimivat puitteet tehokkaalle ketjutoiminnalle (2001d; Kesko, 2001e).

Hybridijärjestelmän tehottomuusloukun osalta voidaan luonnollisesti kysyä, onko ilmiössä kyse vain yksittäisen hybridiorganisaation ongelmasta vai laajemminkin hybridijärjestelmälle tunnusomaisesta rajoituksesta. Ensinnäkin, ongelma voidaan havaita kaikissa niissä K-ryhmän ketjuissa, jotka kohtasivat uutta kilpailua ja kilpailuolosuhteita 1990-luvulla. Tästä ääriesimerkkinä voidaan mainita vaate-erikoiskaupan ketju Vaatehuone, joka lopetettiin kokonaan menestymättömyytensä vuoksi vuonna 2000. Toiseksi, mikäli oletetaan yritysten toimivan samojen liiketaloudellisten lainalaisuuksien ja teoreettisten organisointi- ja johtamisolettamusten mukaisesti sekä olevan toimintatavoiltaan ainakin jossakin suhteessa samankaltaisia, voidaan hybridiongelman olettaa ilmenevän myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Aiemmissa hybriditutkimuksissa hybridijärjestelmän tehottomuusloukku ei ole tullut kuitenkaan selvästi esille, koska tutkimukset ovat keskittyneet joidenkin mekanismien erillistarkasteluun ja toisaalta siksi, että tämän tutkimuksen kohteena on ollut ”rikas tapausten kimppu”, jossa ongelma on ollut mahdollista havaita.

6.1.2. HYBRIDIJÄRJESTELMÄN OHJAUSVAJE

Hybridijärjestelmän rajoituksiin ja osin edellä käsiteltyyn tehottomuuslouk-kuun liittyy toinen tutkitussa organisaatiossa ilmennyt rajoite eli ohjausvaje. Hybridiohjausjärjestelmälle on tunnusomaista, että siinä on käytössä samanaikaisesti ja limittäin markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja, johtamismenettelyjä ja prosesseja sekä arvoja, normeja ja luottamusta liiketoiminnan hallinnassa ja johtamisessa (Bradach & Eccles, 1989; 1987; Powell, 1990). Ongelmaksi tällainen järjestelmä muuttuu silloin, kun järjestelmää dominoi jokin alaohjausjärjestelmä (esimerkiksi markkinat) eli syntyy jonkin ohjausjärjestelmän tai sen -mekanismien ylivalta eli yliohjaus. Tällöin syntyy kokonaisuuden kannalta ohjausvaje tai aliohjaus, joka vastaavasti olisi edellyttänyt todellisuudessa saavutettua tasoa yhdenmukaisempaa toimintaa sekä järjestelmällisempää yhteistoiminnan ja yksittäisten toimijoiden kontrollointia ja koordinointia. Tätä ilmiötä kuvastivat osaltaan myös edellisen luvun ohjausongelmat ja niiden ratkaisuvaikeudet K-ryhmässä 1990-luvulla.

Hybridijärjestelmän ohjausvaje ilmeni hiljalleen 1990-luvulla Keskon pyrkiessä ohjaamaan tietyn tavara-alan kauppiaiden toimintaa kokonaisuutena eli ketjuna. Tarve kauppiaiden johtamiseen ketjuna korostui kaiken aikaa 1990-luvulla tapahtuneen kaupan toimintaympäristön avautumisen (esim. tuontisäännöstelyn purkaminen ja Suomen liittyminen Euroopan Unioniin), kaupan kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen myötä. Ongelmaksi kuitenkin tuli, että kauppiaat eivät olleet valmistautuneet yhtenäisempään ketjutoimintaan, vaan menestyslogiikka ja ajattelu perustuivat yksittäisen kaupan itseohjautuvuuteen ja oman edun tavoitteluun ja maksimointiin. Paradigma perustui markkinamekanismin mukaisesti ajatukseen, että kokonaisuus on tehokkaimmillaan silloin kun kukin maksimoi omaa etuaan. Kysymys oli toisin sanoen osaoptimoinnista kokonaisuuden optimoinnin sijasta.

K-ryhmän toiminta ja ohjausjärjestelmä perustuivat vuoden 2001 alkuun asti yksittäisen kaupan ja kauppiaan sekä Keskon välisiin kahdenvälisiin suhteisiin ja sopimuksiin. Kahdenvälinen sopimustoiminta ei ole muuttunut tämänkään jälkeen, mutta oleellista tuossa vanhassa järjestelmässä oli, että se perustui toimintojen osaoptimointiin: Keskon tuli hoitaa tukkukauppaa ja kauppiaan vähittäiskauppaa molempien osapuolten optimoidessa omaa etuaan (vrt. Nuutinen, 1988). Kauppiaat toimivat horisontaalisessa yhteistoiminnassa keskenään, mutta liiketoiminnan kannalta keskeinen toiminta perustui Keskon ja kauppiaan väliseen suhteeseen, jonka perustan loi markki-

najärjestelmä. Tämän perustyönjaon mukaisesti katsottiin kokonaisuuden optimoituvan osien optimoituessa markkinajärjestelmän perusajatusten mukaisesti (Hoffman, 1983; Mannermaa, 1989). Tämän osaoptimointimallin kilpailijat osoittivat varsin nopeasti huonommaksi kuin kokonaisuuden optimoinnin (Young, 2001).

Tämän osaoptimointiperiaatteen mukaisesti järjestelmä toimikin hyvin tuloksin 1990-luvun alkuun asti, kunnes ilmeni vakavaa tarvetta kokonaisuuden paremmalle hallittavuudelle ja ohjaukselle. Kauppiastoiminnan alkuajoista lähtien toimineessa järjestelmässä ei itse asiassa ollut kokonaisuuden tai sen osan eli ketjun ohjausmekanismeja, koska niitä ei aiemmin ollut tarvittukaan. Todellinen ohjaustarve oli ollut vain Keskon ja sen tulosyksiköiden ohjaamisella kauppiaiden vastatessa omista asioistaan. Kokonaisuutta oli toki seurattu mm. taloudellisten tulosten ja yrityskuvatutkimusten avulla, mutta konkreettisiksi ohjausmekanismeiksi niistä ei ollut, ”niitä seurattiin vain katseella” (ketjujohtaja). K-ryhmässä ei ollut käytettävissä käytännössä toimivia ohjausmekanismeja sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden parantamiseksi ja kokonaisuuden ohjaamiseksi.

Ongelmiksi nämä puutteet ja koko ohjausvaje muodostuivat vuoden 2001 ketjutoimintauudistuksen valmistelun ja toimeenpanon yhteydessä (ks. esim. Helsingin Sanomat 18.2.2001). Tätä ilmiötä voidaan verrata järven pinnan laskuun ja sen aiheuttamiin pulmiin: veden pinnan laskiessa veden alla aiemmin näkymättömissä olleet kivet tulivat esiin, ja veneen pohja alkoi kolista niihin estäen lopulta veneilyn tällä väylällä kokonaan. Kivet olivat toki olleet järvessä koko ajan, mutta niistä ei tullut ongelmaa korkean veden aikana. Olosuhteiden muutos muutti kivet ongelmiksi, joihin piti reagoida. Vasta veden pinnan laskeminen eli kilpailutilanteen ja kaupan toimintalogiikan muutos toivat ohjausongelman eli ohjausvajeen esiin. Malli toimi hyvin kilpailuympäristön pysyessä suhteellisen vakaana ja kilpailijoiden ollessa suhteellisen heikkoja, mutta olosuhteiden muututtua voimakkaasti 1990-luvulla järjestelmä menetti kilpailuetunsa. Kaikki merkittävät kilpailijat olivat siirtyneet 1990-luvulla kokonaisuuden optimointiin (vrt. Kilpailuvirasto, 2001b).

Ohjausvajeen vuoksi eri osapuolten (Keskon ja K-kauppiaiden) tavoitteita sekä niihin liittyviä toiminnallisia prosesseja ei kyetty yhdistämään käytännössä toimivalla tavalla. Mikäli yhdistäminen olisi onnistunut, olisi todennäköisesti saavutettu nykyistä parempi ja nopeampi sopeutuminen markkinoille sekä sisäisesti tehokkaampi toiminta. K-ryhmän ohjauksen näkökulmasta syntyi ohjausvaje, joka täyttyi kokonaisuuden kannalta osin epä-

tarkoituksenmukaisella tavalla (vrt. Bradach, 1997; Brown et al., 2000; Hennart, 1993, jotka kaikki käsittelevät ohjattavuuden positiivisia edellytyksiä ja mekanismeja; Lusch & Brown, 1996). Ohjausvaje täyttyi harvainvallalla ja mekanismeilla, jotka olivat jälkikäteen nähtynä haitallisia K-ryhmän kilpailukyvylle. Mekanismien ilmenemismuotoja olivat oman edun tavoittelun ylikorostuminen, rahan aseman korostuminen asiakkaiden kustannuksella sekä ”sisäiset pelit”. Näiden seurauksena syntyi laaja epäluottamuksen ilmapiiri Keskon ja kauppiaiden välille sekä virallisen päätöksenteon näivettyminen epävirallisen ohjauksen edestä.

Ohjausvajetta täyttämään syntyi tutkitussa organisaatiossa virallista päätöksentekoa ohjannut ja kontrolloinut epävirallinen verkosto-organisaatio, joka koostui osin myös virallisten organisaatioiden päättävistä jäsenistä. Ohjausvajeen syntyyn vaikutti myös heikko K-kauppiasliitto, joka ei pystynyt riittävästi kanavoimaan kauppiaiden yhteistä tahtoa ja toisaalta edustamaan kauppiaita yhteistoimintaorganisaationa Keskon kanssa (K-kauppiasliitto, 2001b). Myöskään Keskon virallinen päätöksenteko-organisaatio ei täyttänyt ohjausvajetta, koska ryhmässä vallinneen paradigman mukaan Keskon tulee keskittyä tukkukauppaan ja kauppiaiden vähittäiskauppaan. Julkisuudessa olleen käsityksen mukaan Kesko yritti käskeä kauppiaita, mutta todellisuudessa tilanne oli täysin päinvastainen. ”Ei Kesko minua käske, mikäli talouteni on kunnossa, mutta minä kyllä yritän käskeä Keskoa” (kauppias).

Kauppiastoiminnan pääohjausjärjestelmäksi oli muodostunut markkinaohjausjärjestelmä (hinnat, kilpailu), jota täydensi epävirallinen verkosto-ohjausjärjestelmä normistomekanismin kautta. Kesko kyllä käytti hierarkkista päätösvaltaa kauppaehdoissa (operatiivinen ohjausmekanismi eli tavaroiden hinnoittelu), kauppapaikkojen hankinnassa ja kauppiaiden valinnassa, mutta näitäkin päätöksiä kauppiaat kontrolloivat kuten aiemmin tässä luvussa on kuvattu. K-ryhmässä noudatetun sisäisen nousun periaate vahvisti osaltaan näitä toimintanormeja[146].

Hybridiorganisaation johtamisessa korostuvat suhteeseen liittyvät normit (1996; Grandori, 1997). Normit säätelevät käytännössä enemmän toimintaa kuin voimassa olevat sopimukset. Normit määrittävät sallitut ja kielletyt menettelytavat ja niiden avulla kuvastuu käytännön menestysmalli, joka esittää kuinka toimijoiden, tässä tapauksessa kauppiaan, tavaratalojohtajan tai ravintolapäällikön, kannattaa organisaatiossa toimia. Ohjausvajeen vallitessa kauppiaiden ja keskolaisten sisäisten epävirallisten normien merkitys korostui ohjausmekanismina (ks. myös Mannermaa, 1989, ns. hyvän kauppiaan koodisto). Nämä normit toimivat toiminnan ohjausmekanismina koordinoi-

den ja kontrolloiden näkymättömästi toimintaa. Normien avulla kauppiaille ja keskolaisille muodostui käsitys sallituista ja kielletyistä säännöistä ja tavoista toimia. Normien avulla aloitteleville kauppiaille ja keskolaisille hahmottui toimintalogiikka, jonka mukaan oli mahdollista menestyä kauppiaana ja keskolaisena K-ryhmässä. Samalla nämä kauppias- ja keskolaisyhteisöissä aikaa myöten muodostuneet normit täyttivät ”ohjausvajetta”.

Normien merkitys ja vaikutus ohjausmekanismina on kyllä tunnistettu (Heide & John, 1992). Heiden ja Johnin tulosten mukaan normeilla on merkittävä rooli rakennettaessa taloudellisesti tehokasta suhdetta kahden itsenäisen yrityksen välille. Mikäli suhteessa ei ole koossa pitäviä tai tukevia normeja, osapuolten ei ole mahdollista hankkia vertikaalista kontrollia suojaamaan suhteeseen tehtyjä erityisiä investointeja. Tämä tutkimus tuo uuden ulottuvuuden tähän näkökulmaan esittämällä, että normit saattavat estää erityisten investointien hyväksikäytön toisissa olosuhteissa tai vaihdannoissa. Siten normit estävät sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja kääntäen kasvattavat vaihdantakustannuksia.

Normien merkittävä ohjaava rooli on tullut esille myös aiemmissa yrittäjätutkimuksissa (Mannermaa, 1989; Ruuskanen, 1995; Vesala, 1996), mutta tässä tutkimuksessa näkökulmana on ollut niiden merkitys ja ominaisuudet ohjausmekanismeina. Tässä tutkimuksessa aiempaa tietoa on täydennetty kuvaamalla kauppiaiden noudattamaa ja heidän arvojensa ja normiensa ohjaamaa ohjaus- ja menestysmallia, joka kuvastaa niitä käsityksiä ja mekanismeja, joiden avulla menestyy kauppiaana ja tulee rikkaaksi. Tämä henkinen menestysmalli on aikaan, paikkaan ja yrittäjään liittyvä henkinen kartta, skeema, jossa on rajoitettu määrä tekijöitä, jotka selittävät olemassaolon ja menestyksen ytimen (vrt. Seppä, 2000). Tätä henkistä menestysmallia ohjaa ylärakenteena käytössä oleva pääohjausjärjestelmä ja siinä noudatettavat ohjausmekanismit. Tässä suhteessa normien ohjausmekanismien ja siihen liittyvän tutkimustuloksen voidaan ajatella liittyvän liikeidea-ajatteluun ja sen uuteen asemointiin.

Liiketoiminnan koordinoinnissa ja kontrolloinnissa sekä normien muodostamisessa keskeisessä roolissa ovat hybridiorganisaation rakenteelliset ratkaisut sekä yhteiset toimintaprosessit, intressit, arvot ja luottamus (vrt. 2000a; Fenton & Pettigrew, 2000b). Mikäli hybridin sisäistä normistoa ei tietoisesti johdeta, normit syntyvät ”itsestään” eli toimijoiden muokkaamana pääohjausjärjestelmän mukaisesti. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ohjausvajeen vallitessa päädyttiin ”näkymättömän käden ohjaamana” Keskon ja kauppiaiden väliseen nollasummapelin kaltaiseen markkinakilpailuun. Yh-

teistoiminnalla ei ole tällöin todellista sisältöä tai roolia, ja kukin toimija toteuttaa yhteisiä ja periaatteessa pakottavia toimenpiteitä miten ja milloin sattuu ja millä tavalla tahansa (Puohiniemi, 2001a; 2001b). Kokonaisuus ei ole kenenkään hallinnassa ja ohjattavissa, sisäisiä toimintaprosesseja ei saada rakennetuksi tehokkaaksi kokonaisuudeksi, ja loppuasiakas sekä sen intressit eivät ole yhteisten intressien ytimessä. Toisin sanoen ohjausvaje on totista todellisuutta.

Organisaatiot ja muut rakenteelliset ratkaisut, kuten toiminnan suunnittelu-, päätöksenteko- ja valvontaorganisaatiot, vaikuttavat osaltaan ohjausvajeen syntymiseen ja hallintaan sekä hybridiorganisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Käytössä olevat organisaatiomuodot vaikuttavat myös siihen, millaisia ongelmia hybridiorganisaatiossa ilmenee. Mikäli näitä kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja ei ole, tai ne eivät ole kunnossa, hybridiorganisaatio ei toimi tehokkaasti. Tutkitussa organisaatiossa tämä ilmeni siten, että 1990-luvulla käyttöönotetut uudet ketjutoimintaan ja kokonaisuuden hallintaan tähdänneet mekanismit jäivät käytännössä julistuksiksi eli manifestitasolle, jolloin niillä ei ollut käytännön vaikutusta ohjausmekanismeina. Tällaisia ”kuolleita”, pääosin hierarkkisia ohjausmekanismeja olivat K-ryhmän perusarvot, ketjutoiminnan johtamismalli ja sen suunnitteluelementit (pitkän tähtäyksen suunnittelu ja vuosisuunnittelu), tuloskortti ja mittava laatukoulutus (vrt. Kasurinen, 2001). Kasurisen analyysin mukaan uusista muodollisista säännöistä, eli hänen tutkimuksensa kohteena olevasta tuloskortista ja sen käytöstä, ei muodostunut Keskossa rutiineja, joilla olisi ollut käytännössä ohjaavaa merkitystä.

Verkosto tarvitsee toimiakseen jonkun johtohahmon ja johtamiselle selvät periaatteet, vastuut ja valtuudet. Muutoin seurauksena on anarkia ja kontrollin ja koordinoinnin ulkopuolella oleva ”sissitoiminta”, kuten K-ryhmässä vuonna 1995 käynnistyneessä ketjutoimintamallissa tapahtui. Ongelmana oli, että vaikka ketjujohtokunnalla oli muodollinen valta päättää ja osin toimeenpanna päätöksiä, toiminta ei sujunut, koska johtokunnan kauppiasjäsenet eivät itsekään noudattaneet tekemiään päätöksiä. Toimeenpano ja kontrolli oli delegoitu ja organisoitu Keskon vastuulle, jolla ei ollut kuitenkaan käytössään käytännön kauppatason toimeenpanoa edistäviä tehokkaita kannustimia tai sanktioita. Keskeinen kannustinmekanismi oli raha, mutta sen käyttö kannustimena oli rajallista, koska sen ohjausvaikutus väheni kauppiaan varallisuuden ja muiden tulojen kasvaessa. Olemassa olevat viralliset sanktiomahdollisuudet olivat lähinnä teoreettisia (sopimuksen purkaminen tai irtisanominen) ja normatiiviset epäviralliset sanktiomahdollisuudet olivat ve-

sittyneet, koska sääntöjen rikkojiin ei oltu ollut juuri koskaan reagoitu, heitä oli vain siedetty. Toiminnan tehokkuuden ja kauppiasyhteisön normatiivisen epävirallisen ohjauksen kannalta merkittävien suurten ja menestyvien kauppiaiden ohjaamisessa Keskon vaikutusvallassa olleilla mekanismeilla ei kyetty siten ohjaamaan ja saavuttamaan merkittäviä ulkoisen tai sisäisen tehokkuuden tuloksia koko toimintoketjussa, vaikka sitä joissakin ketjuissa kuten Citymarketissa yritettiinkin. Järjestelmää ja sen toimintaa sekoitti lisäksi ulkoinen rahallinen ohjausmekanismi eli markkinointituki: joissakin kaupoissa sen osuus kaupan tuloksesta saattoi olla ratkaiseva, jolloin sisäisen tai ulkoisen tehokkuuden tehostamisen ja ohjaamisen kannalta muilla ohjausmekanismeilla ei ollut sen rinnalla merkittävää vaikutusta käyttäytymiseen tai tavoiteasetantaan.

K-ryhmän ”kaksinapaisella” päätös- ja ohjausorganisaatiolla rakenteellisena ratkaisuna voidaan olettaa olevan oma vaikutuksensa tehottomuusloukkuun ja toki myös sen ratkaisemiseen. Tässä rakenteessa keskeiset päättäjät toimivat sekä Keskon että K-kauppiasliiton päättävissä elimissä eli Keskon hallintoneuvostossa ja sittemmin hallituksessa ja toisaalta K-kauppiasliiton hallituksessa. Tämän lisäksi tätä kaksinapaisuutta edustivat tulosryhmät Keskossa ja toimialayhdistysten hallitukset K-kauppiasliitossa. Ketjutasolla vastinparina toimivat ketjuyksiköt Keskossa ja ketjujohtokunnat K-kauppiasliitossa, mutta ne eivät kuitenkaan olleet juridisesti liiton organisatorisia osia. Tämän kaksinapaisen päätöksenteko- ja toimeenpanorakenteen voidaan olettaa lisänneen verkostossa välttämätöntä keskinäistä kanssakäymistä ja kommunikointia, mutta samalla se hidasti päätöksentekoa, loi mahdollisuuden politikointiin ja oli rakenteeltaan raskas ja moniportainen.

Tämän verkosto-organisaatiossa sinällään välttämättömän ”keskusteluorganisaation” avulla voitiin teoriassa nopeuttaa toimijoiden omaa päätöksentekoa ja toimeenpanoa eli edistää sisäistämistä ja sitoutumista Keskossa ja K-kauppiasliitossa. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa tapahtunut. Ketjutoiminnan kannalta ”keskusteluorganisaation” ytimenä olivat luottamuskauppiaista koostuneet ketjujohtokunnat. Ketjujohtokunnilla oli ketjusopimuksen mukainen legitiimi päätösvalta tarkoin rajatuissa asioissa (ks. luku 4.4.). Käytännössä merkittävin rooli johtokunnalla oli ketjun kampanjatuotteiden valinnassa ja hinnoittelussa sekä ketjun markkinoinnissa. Sen sijaan ”ketjun tulevaisuuden turvaamisessa sillä ei ollut yleensä todellista otetta” (ketjujohtaja). Myös muiden kauppiaiden henkinen johtaminen jäi luottamusmiesjärjestelmän ja ketjujohtamisen puutteiden vuoksi pääosin toteutumatta. Toisaalta järjestelmä vahvisti pääasiassa vain sellaisia päätöksiä, joista

oltiin yksimielisiä, ja toteutumatta jäi sellaisia asioita, jotka olivat uusia, tuntemattomia tai riskialttiita. Kauppiasyrittäjyyteen periaatteessa kuuluneen uuden etsimisen ja innovatiivisuuden tehokkuusetuja tämä malli ei tuottanut.

Johtokunnan moraalista asemaa heikensi ketjusta riippuen johtokunnan aseman rapautuminen muiden kauppiaiden kannalta, koska ”johtokunnan jäsenet eivät aina noudattaneet itsekään johtokunnan päätöksiä ja jotkut luottamuskauppiaat käyttivät luottamusasemaansa väärin hankkiakseen vain itselleen ylimääräisiä etuja” (kauppias)[147]. Tämä rakennelma lukitsi sisäisen päätöksenteon olemassa olevan toimintalogiikan noudattamiseen ja päättävissä asemissa olevien asemien varmistamiseen. Toiminnan sisäinen tai ulkoinen tehokkuuden parantaminen ei ollut mahdollista uusien olosuhteiden vaatimalla tavalla eikä näiden vakiintuneisiin olosuhteisiin ja jäykistyneisiin menettelytapoihin tottuneiden toimijoiden avulla.

Ohjausvajetta on sivuttu aiemmissa tutkimuksissa, mutta sen merkitys edellä esitetyllä tavalla on jäänyt huomiotta (vrt. Grandori, 2000; Williamson, 1996). Syynä tähän saattaa olla, että hybridiorganisaatioiden tuntemus on vielä puutteellista niiden tosiasiallisesta yleisyydestä huolimatta. Toisena keskeisenä syynä voi olla, että ohjausmekanismeja on perinteisesti tutkittu pääosin myönteisestä, ei kielteisestä tai ei-toivotusta näkökulmasta, jolloin hybridijärjestelmän ja sen ohjausmekanismien puutteet sekä niiden merkitys ovat jääneet muun tutkimuksen varjoon.

6.1.3. HYBRIDIORGANISAATION JOHTOSUHDE

Kilpailun ja yhteistoiminnan yhteensovittaminen on hybridijärjestelmissä erittäin vaativa tehtävä. Tämä tarkoittaa markkinamekanismin sovittamista yhteen hierarkkisen ja verkostomekanismien kanssa. Kilpailun avulla pyritään lisäämään markkinaehtoista sopeutumista ja menestystä. Kilpailun tavoitteena on myös löytää parhaat yksilöt eri tehtäviin. Yhteistoiminnan avulla pyritään luomaan pelisääntöjä ja edistämään yhteistoiminnan kautta tapahtuvaa innovatiivista toimintaa, oppimista ja tiedon siirtoa. Kilpailun ja yhteistoiminnan yhteensovittamisessa ovat hybridiorganisaation ohjausmekanismit ja rakenteelliset ratkaisut sekä toimintaprosessit keskeisessä roolissa. Keskinäisellä luottamuksella ja suhteeseen liittyvällä normistolla on hybridin toimivuuden kannalta ratkaiseva merkitys. Mikäli yhteistoimintaan kannustavaa luottamusta tai normistoa ei ole, päädytään nollasummapelin kaltaiseen markkinakilpailuun. Yhteistoiminnalla ei ole tällöin todellista si-

sältöä, ja kukin toimija toteuttaa yhteisiä ja periaatteessa pakollisia toimenpiteitä miten ja milloin sattuu ja millä tavalla tahansa.

Hybridiorganisaatiossa, jossa osa toimijoista on yrittäjiä ja osa hierarkian työntekijöitä, on erittäin tärkeätä luoda toimiva yhteistoimintajärjestelmä[148]. Hybridijärjestelmä vaatii toimiakseen johdolta erityisiä kykyjä ja menettelytapoja ja sellaista johtamista, joilla itsenäiset ja itsepäiset kauppiasyrittäjät saadaan toimimaan itseohjautuvuuden lisäksi vapaaehtoisesti myös jonkun toisen ohjaamana (vrt. Frazier, 1999). Tämä edellyttää myös sekä strategisen suunnittelun ja johtamisen että operatiivisen toiminnan järjestelmiä. Näiden järjestelmien keskeinen tarkoitus on koordinoida ja kontrolloida yhteistoiminnan kannalta yhteisiä intressejä ja toimintaa sekä tilan jättämistä uutta luovalle yrittäjyydelle ja sopeutumiselle markkinoille. Tätä kokonaisuuden johtamista kutsutaan hybridiorganisaation johtosuhteeksi ja sen edellyttämää johtamista henkiseksi johtamiseksi (vrt. Grandori, 1997; Handy, 1984; Jones et al., 1997)[149].

Hybridiohjausjärjestelmän ytimen ketjutoiminnan ohjaamisessa muodostava osapuolten välinen johtosuhde poikkeaa luonteeltaan omistus-, työ- tai asiakassuhteesta[150]. Johtosuhteessa toimijoiden omat arvot, normit ja keskinäinen luottamus yhdistyvät saumattomasti ryhmän arvoihin, normeihin ja luottamukseen. Johtosuhteessa ryhmän moniäänisyys yhdistyy yksituumaisuuteen ja oma osaaminen toisten osaamiseen (vrt. Walker & Poppo, 1991). Tämä edellyttää verkoston toiminnan johtamisen lisäksi toimijoiden henkistä johtamista, sillä toimintaa ei voida ohjata pelkästään hintojen, kilpailun, kaupankäynnin tai muodollisen määräysvallan avulla. Tämä henkinen johtaminen, ainakin tässä tutkitussa kaupan tapauksessa, edellyttää onnistuakseen osapuolten keskenään tietoisesti tai tiedostamatta hyväksymiä toiminnallisia ja normipohjaisia sääntöjä sekä keskinäistä luottamusta. Henkinen johtaminen perustuu arvovallan ja karsiman, ei muodollisen vallan pohjalle. Perinteiseen ihmisten johtamiseen (leadership) verrattuna henkinen johtaminen edellyttää vapaaehtoisten toimijoiden johtamista tavalla, joka saa toimijat sisäistämään ja sitoutumaan asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin ja kokemaan tavoitteet omiksi aidoiksi asioikseen. Asioiksi, jotka toimijat haluavat itsenäisesti ilman toisen käskyvaltaa toteuttaa[151].

Johtosuhteen luomisessa kauppiaiden ja -päälliköiden valinnoilla, kasvatuksella ja koulutuksella on tärkeä rooli, koska organisaation menestyminen riippuu paljolti juuri vähittäiskauppatason menestyksestä ja itseohjautuvuudesta. Tässä tarkoituksessa kauppatason toimijoiden eli kauppiaiden, tavaratalojohtajien ja muiden henkilöiden jatkuvan henkisen mielenkiinnon ylläpi-

täminen on vaativa tehtävä. Sitä ei voi ”ulkoistaa” esim. tavarantoimittajien vastuulle tai jättää toimijoiden itsensä hoidettavaksi.

Johtosuhteen synnyttäminen on sinällään vaativa ja pitkä prosessi. Intressi- ja ohjausongelmat ja mahdolliset ristiriidat tulee kyetä ratkaisemaan ajoissa ennen kuin niistä tulee suuria ratkaisemattomia ongelmia tai arvovaltakiistoja: ”niin pientä asiaa ei ketjussa olekaan, mistä ei synny riitaa osapuolten välille” (ketjujohtaja). Keskeinen mekanismi tässä on ajatusten ja toiminnan yhdensuuntaistaminen ja rakentaminen siten, että myös niillä joita ei voi suoraan käskeä, on oma halu, kyky ja intressi toimia kuten sovittiin. Tämä johtosuhde ja sen avulla saavutettava sisäistämismekanismi on hybridissä erittäin tärkeä. Johtosuhde toimii toisin sanoen hybridiorganisaation ohjaamisen ohjausmekanismina.

Johtosuhteen luomisessa ja hyväksikäytössä korostuvat yhteisten intressien rooli ja niiden omiksi kokeminen sekä kaupoissa että ketjujohdossa. Mikäli todellisia yhteisiä intressejä ei ole tai omat intressit dominoivat, kokonaisuutta on hyvin hankala ellei mahdoton hallita. Oman edun tavoittelu, rajoitettu rationaalisuus ja tulevaisuuden epävarmuus ”voittavat” eli mekanismiksi vaihtuu kilpailu ja lyhytnäköinen tuloksen tavoittelu.

Hybridijärjestelmät ovat rakenteensa vuoksi hyvin herkkiä intressi- ja ohjausristiriidoille, joita johtosuhteen avulla on kyettävä hallitsemaan. Tutkitussa organisaatiossa ilmeni lukuisia intressieroja ja optimointiongelmia: ”omat rahat ovat minulle kaikkein tärkeintä” ja ”minuahan ei kukaan käske ja jos käskisikin, en kuitenkaan niin periaatteesta tee” (Citymarket-kauppias). Nämä ongelmat konkretisoituvat selkeästi toiminnan tarkoituksessa ja tavoitteissa: Kesko pyrkii maksimoimaan myyntiään ja pitkän tähtäyksen tulostaan sekä optimoi kustannuksiaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kauppias puolestaan maksimoi lyhyen tähtäyksen tulostaan, minimoi kustannuksiaan ja optimoi myyntiään[152]. Intressiristiriita oli myös yrittäjän tai toimijan sisäinenkin asia. Esimerkiksi kauppias oli joissakin päätöksentekotilanteissa vaikeassa asemassa eikä tiennyt tulisiko hänen painottaa tulevaisuuden menestystä ja sen turvaamista, vai tulisiko investointeihin aiotut rahat käyttää lyhyen tähtäyksen voiton maksimointiin: ”Kaikki rahat mulle heti tässä ja nyt” (ketjujohtaja).

Toisaalta osoittautui, että vain yhteisten intressien varaan voidaan rakentaa kestävää yhteistoimintaa. Yhteisten intressien tunnistaminen ja niiden saavuttamista tukevien kannustin- ja sanktiojärjestelmien rakentaminen ovat hyvin merkittäviä hybridiorganisaation toiminnan kannalta. Tulos ei ole sinällään uusi, mutta uutta on havainto, että yhteisiä intressejä ohjausmeka-

nismina tulee ja voi johtaa osana hybridijärjestelmää. Tähän liittyen Halinen toteaa tutkimuksessaan (1994, s. 212): "to summarise, the study revealed that the existence of common interests fosters the establishment and progressive development of an exchange relationship. Some degree of mutual interests is always required to maintain a relationship."

Hybridijärjestelmän hallitsemiseksi ohjausjärjestelmän tulee muodostaa ehjä kokonaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän eri ohjausmekanismit ovat tasapainossa toistensa kanssa siten että eri mekanismit tukevat toisiaan. Mekanismeissa korostuvat sekä toimintaa ennalta säätelevät (esim. taloudelliset kannustimet, arvot ja normit) että jälkikäteen käytettävissä olevat mekanismit (kuten esim. sanktiot). Hybridissä eri osapuolten tulee tuntea ja ymmärtää pelisäännöt. Ongelmaksi muodostuu helposti tilanne, jossa toinen osapuoli toimii ja ymmärtää toimivansa markkinoiden ehdoilla ja pelisäännöillä, kun taas toinen toimii verkostossa (Campbell, 1977). Tästä seuraa osapuolten välille väistämättä jännitettä, mikä estää järjestelmän tehokasta toimintaa. Johtosuhteen avulla tällaista moniäänistä kokonaisuutta on mahdollista rakentaa ja ohjata. Tämä edellyttää liikkeenjohdolta johtosuhteen vaatimusten ja ominaisuuksien tunnistamista sekä käyttömahdollisuuksien tuntemista. Näitä johtopäätöksiä käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

6.1.4. KAUPAN HYBRIDIORGANISAATION JOHTAMISEN MALLI

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen havainto on, että myös strategista verkostoa voidaan periaatteessa johtaa verkostoitumisen ohjaamisen lisäksi (vrt. Håkansson & Ford, 1999; Håkansson & Snehota, 1995). Verkoston johtaminen edellyttää kuitenkin hybridiohjausjärjestelmää, jossa verkostomekanismeja täydennetään muilla ohjausmekanismeilla. Keskeinen johtopäätös on, että strategista verkostoa ja sen muodostamaa liiketoimintaa ei voida tehokkaasti ohjata eli koordinoida ja kontrolloida vain verkoston sosiaalisilla mekanismeilla, yhteisöllä, säännöillä ja normeilla, vaan se tarvitsee tuekseen markkina- ja hierarkiamekanismeja (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000a; 2000b). Grandori (1996) kysyykin osuvasti: "what governance system may be feasible for coordinating very complex and uncertain activities, for which neither markets nor any sort of hierarchy are suitable?". Tätä johtamismahdollisuutta ja -kokonaisuutta kuvataan tutkimuksessa kehitetyllä kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-mallilla[153]. Mallin avulla voidaan lisäksi analysoida laajemminkin yrityksen sisäistä toimintaa, osapuolten keskinäisiä suhteita ja suhteita sidosryhmiinsä sekä niiden ohjaamista eri keinoin.

Jokaisella ohjausjärjestelmällä on vahvuutensa ja rajoituksensa. ”Kakusta ei voi poimia vain rusinoita", vaan hyvien ja myönteisten mekanismien ja tekijöiden lisäksi tulee väistämättä kielteisiä mukana. Esimerkiksi markkinajärjestelmään sisältyvä voimakas omaa etua painottava kannustinmekanismi auttaa yksilöiden autonomista sopeutumista, mutta toisaalta taas ehkäisee yhteistä oppimista, tiedon vaihtoa ja kokonaisuuden hallintaa. Tässä suhteessa hybridiohjausjärjestelmällä on tasapainottava luonne. Sen avulla voidaan ehkäistä kielteisiä ominaisuuksia ja vahvistaa myönteisiä. Hybridimallin avulla voidaan muodostaa ohjausjärjestelmä, jossa on samanaikaisesti mahdollista parantaa ulkoista ja sisäistä tehokkuutta, yhdistää keskitetty päätöksenteko ja toiminta paikallistason autonomiseen itseohjautuvuuteen sekä hallita keskitetyn johdon ja paikallistason toimijoiden välinen luontainen väistämätön jännite.

Kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallissa yhdistyvät sisäistä tehokkuutta luovat keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin mekanismit (eli hierarkkinen tavoiteasetanta, suunnittelu, päätöksenteko, seuranta ja valvonnat) ulkoista tehokkuutta luovien mekanismien (markkinamekanismit kuten hinnan käyttö, kilpailu, oman edun tavoittelu ja yrittäjävapaus) kanssa (vrt. Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989). Näiden yhdistämisessä ja koko toiminnan ohjaamisessa tiedolla on keskeinen merkitys. Kaupan kontekstissa tämä merkitsee sitä, että nykyisin käytössä olevan sähköisen menekki- ja asiakastiedon hallinnan sekä muun tuotekohtaisen informaation, logistiikka- ja kannattavuustiedon avulla voidaan ohjata saman aikaisesti sekä yksittäistä kauppaa että koko ketjua. Aiemman, joko keskusjohdon ja/tai kaupan johdon hallussa olleen tiedon varassa samanaikainen keskitetty ja hajautettu toiminta ei olisi onnistunut. Tietotekniikan kehityksen myötä kaupan hybridiorganisaatiossa tiedon hallinta on noussut tavaran hallinnan rinnalle merkittäväksi ohjausmekanismiksi. Reaaliaikaisen ohjaustiedon avulla voidaan tehostaa merkittävästi sisäistä tehokkuutta menettämättä kuitenkaan yksittäisen kaupan ja kauppiaan tuomaa sopeutumis- ja joustavuusetua. Yhteinen ”kova” tieto ja kauppakohtainen ”pehmeä” tieto voidaan näin yhdistää tehokkaalla tavalla.

Verkostomekanismien kuten yhteisten arvojen, normien, luottamuksen ja yhteisöjen avulla voidaan yhdistää tai ”liimata” yhteen toisilleen osin vastakkaisia hierarkia- ja markkinamekanismeja. Samalla voidaan estää hybridijärjestelmää uhkaavien rajoitteiden eli tehottomuusloukun ja ohjausvajeen syntyminen. Hybridijärjestelmässä verkostomekanismit säätelevät markkina- ja hierarkiamekanismien toimintaa ja pehmentävät niiden epäsuotuisia vai-

kutuksia, kuten hierarkian liiallista byrokratiaa, toiminnallista hitautta ja uhkaavaa kustannustehottomuutta sekä markkinoiden liiallista oman edun tavoittelua, voiton maksimointia ja osaoptimointia. Näin muodostuvan ohjausjärjestelmän avulla on mahdollista johtaa verkostoa, eli saadaan ”silliparvi kulkemaan haluttuun suuntaan”, kuten asian eräs ketjujohtaja ilmaisi. Silliparvi on notkea muuttamaan suuntaa verrattuna vastaavan massan kokoiseen valaaseen, mutta silliparven ohjailu samaan suuntaan voi kuitenkin olla vaikeaa. Toisaalta valas voi muuttaa suuntaa kuten yksi yritys, mutta suuren massan vuoksi sen käännökset eivät ole yhtä nopeita kuin silliparvella. Kaupan hybridiorganisaation johtamismallissa voidaan yhdistää silliparven notkeus valaan kokoon ja päätösnopeuteen.

Tutkimuksen perusteella havaittiin toisaalta, että pelkästään verkostomekanismien avulla verkostoa ei voida johtaa kokonaisuutena. Kokonaisuus hajoaa tällöin ”kuppikunniksi, heimoiksi”, jotka kiistelevät keskenään, ja jokin heimoista ottaa ylivallan täyttäessään ohjausvajeen. Ohjausvaje täyttyy mutta kokonaisuuden kannalta helposti epätarkoituksenmukaisella tavalla. Verkosto tarvitsee selkeän hierarkkisen rakenteen ja sisäiset menettelytavat ja pelisäännöt, joiden noudattamista tulee valvoa ja ohjata. Toisaalta verkosto tarvitsee toimijoiden vapautta ja itseohjautuvuutta eli markkinamekanismeja, jotta verkoston joustavuus-, sopeutumis- ja innovaatioedut voivat toteutua. Kysymys on toisin sanoen samanaikaisten ja erillisten kontrolli- ja koordinaatiomekanismien yhdistelemisestä, joka poikkeaa perinteisestä vertikaalisesta ylös- tai alaspäin suuntautuvasta integraatiosta tehokkuusetujen tavoittelemisessa. Tässä suhteessa tutkimus ja kehitetty kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli täydentää Grandorin (1996; 1997; 1995) käsitystä hybridijärjestelmästä ja sen -mekanismeista ja toisaalta vastaa osaltaan niihin haasteisiin, joita hän asettaa tulevaisuuden holistiselle ohjausjärjestelmätutkimukselle (Grandori, 2000).

Hybriditutkimuksena tämä tutkimus sivuaa Jarillon (1988; 1993) käyttämää strategisen verkoston käsitettä ja näkemyksiä. Keskeistä näissä molemmissa tarkasteluissa on, että kilpailun ja yhteistoiminnan muodostamaa kokonaisuutta ei tarkastella vain vaihdantakustannusten, kuten esimerkiksi toiminta- ja toiminnan koordinointikustannusten, valossa vaan myös tuottojen ja hyötyjen eli synergiaetujen näkökulmasta. Jarillon tarkasteluun verrattuna tämä tutkimus tuo kuitenkin merkittävän lisän tutkittavan kokonaisuuden ja syvyyden myötä. Ilmiötä ei tarkastella vain yleisellä tasolla kuten Jarillo tekee, vaan tutkitaan konkreettisia ohjausmekanismeja kaupan kontekstis-

sa sekä tarkennetaan hybridiorganisaation (Jarillon termein ilmaistuna strategisen verkoston) toimintaedellytyksiä, rajoitteita ja etuja.

Tutkimuksessa kehitetty kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli täydentää myös merkittävästi aiempaa käsitystä organisaatioiden tasapainoisesta johtamisesta (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Quinnin ja Rohrbaugh'n organisaation tasapainoisen johtamisen malliin verrattuna HYBJO-mallissa organisaation ohjausjärjestelmä koostuu hybridiohjausjärjestelmästä ja sen -mekanismeista eikä vain pääosin hierarkkisesta ohjausjärjestelmästä ja sen -mekanismeista. Hybridimekanismien ja niiden käyttömahdollisuuksien tunnistaminen on myös tärkeä lisätieto organisaation tasapainoisen johtamisen kannalta.

HYBJO-malli sivuaa ominaisuuksiltaan myös Scottin esittämää instituutioiden ja organisaatioiden johtamisen viitekehystä (2001). Tämän tutkimuksen tuloksena kehitetty malli on kuitenkin mekanismeiltaan yksityiskohtaisempi kuin Scottin esittämä viitekehys ja tuo tältä osin uutta tietoa eri mekanismien ominaisuuksista ja käyttöseurauksista hybridiorganisaatiossa. Uutta tässä tutkimuksessa on ollut myös ohjausjärjestelmäteoreettinen näkökulma Scottin institutionaalisen lähtökohtatarkastelun sijasta.

Tämä tutkimus ja HYBJO-malli täydentävät osaltaan Williamsonin käsitystä hybridiorganisaation johtamisesta, eri ohjausjärjestelmistä ja niiden ohjausmekanismeista (1991a; Williamson, 1996). Merkittävin lisä aiempaan tutkimukseen on, että hybridiohjausjärjestelmä on heikko suurten muutosten hallitsemisessa ja ohjaamisessa. Tätä ominaisuutta voidaan kuitenkin periaatteessa hallita HYBJO-mallin avulla, koska mallissa on mekanismeja sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden että keskitetyn ja hajautetun kontrollin ja koordinaation hallintaan. Kehitetyn kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallin avulla on pyritty kehittämään hybridiorganisaation teoriamuodostusta ja rikastuttamaan ja parantamaan hybriditutkimusta. Tarkoituksena on ollut myös käytännön liikkeenjohdon auttaminen liiketoiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa.

6.2. KESKEISET SUOSITUKSET LIIKKEENJOHDOLLE

Hybridiorganisaation hallinta ja johtaminen on vaativa tehtävä, joka onnistuessaan edellyttää laajaa johtamiskeinojen hallintaa eli ohjauskielellä ilmaistuna samanaikaisia ja limittäisiä ohjausmekanismeja sekä kontrolli- ja koordinointikeinoja. Tässä luvussa esitetään eräitä keskeisiä suosituksia liikkeenjohdon avuksi hybridiorganisaation ja ketjutoiminnan johtamisen parantamiseksi. Tutkimuksessa noudatetun analyysirakenteen mukaisesti suositukset

on jäsennelty rakenteellisiin ja organisatorisiin ratkaisuihin, johtamismenettelyihin ja prosesseihin sekä arvoihin, normeihin ja luottamukseen liittyviin ehdotuksiin.

6.2.1. RAKENTEELLISET JA ORGANISATORISET RATKAISUT

Kauppias- tai yrittäjäperustainen vähittäiskauppatoiminta edellyttää toimiakseen tehokasta ketjujohdon suoraan kontrolloimaa liiketyyppikonseptien kehittämistä**.** Kaupan ja ravintola-alojen ketjutoimintaa harjoittaville yrityksille on kansainvälisesti tunnusomaista, että yrittäjä- tai franchising-yksiköiden rinnalla on myös ketjun omia kauppoja tai ravintoloita (Bradach, 1997; Bronson et al., 1999). Omien yksiköiden tarkoituksena on toiminnan testaaminen, jatkuva kehittäminen, osaamisen kasvattaminen sekä toiminnan kontrollointi kauppa- tai ravintola- sekä ketjutasoilla. Tyypillistä on, että ketjusopimusten mukaisesti ”päämies” kantaa mittavan vastuun konseptien toimivuudesta. Tämä edellyttää, että päämiehen tulee myös itse varmistua konseptien ja niiden toiminnallisten määritysten oikeellisuudesta ja toimivuudesta käytännössä. Päämiehen oma vähittäiskauppaosaaminen lisää myös uskottavuutta ja luottamusta konsepteihin ja laajemminkin päämiehen toimintaan. Tässä suhteessa mahdollisten liikkeenhoidon neuvojien ja ketjujohdon ”käden mitan päässä” oleva hyväkään tietämys ei tässä riitä. Kauppiaiden ja yrittäjien kannalta ehdotettu toiminta on myös perusteltua. Heidän maksaessa konseptin käytöstä konseptimaksua heidän tulee voida olla varmoja siitä, että konsepti toimii ja sitä kehitetään järjestelmällisesti.

Kaupan eri tavara-alat ja kokoluokat vaativat erilaisia ohjausjärjestelmiä. Suurissa liiketyypeissä, joissa on useita tavara-aloja, ja joissa investoinnit ja riskit ovat suuria, liiketoiminnan suora kontrollointi ja koordinointi on tavoiteltavaa. Esimerkiksi yksittäisen hypermarketin vaatimat investoinnit ovat keskimäärin n. 100 milj. mk. Tässä liiketyypissä johdon suora kontrollointi ja toiminnan koordinointi on pääomien käytön ja riskien hallinnan näkökulmasta perusteltua. Franchising-sopimukseen perustuvaa yrittäjäpohjaista järjestelmää kannattaa puolestaan käyttää enemmän työvoimavaltaisessa kuin pääomavaltaisessa toiminnassa. Kauppias- tai franchising-järjestelmä on suositeltava järjestelmä tarkasti määriteltyjen ketjukonseptien alueella, joissa toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään koko toimintaa. Tällöin myös kauppakohtaiselle kontrollille ja koordinoinnille jää enemmän vastuuta.

Tilanteessa, jossa ketjujohdolla ei ole tarvetta määritellä ja ohjata tarkasti yksittäisen kaupan tai ravintolan paikallista toimintaa, sopii parhaiten markkinajärjestelmä. Tämä edistää sopeutumista markkinoille, erilaisia kauppa-

kohtaisia markkinaolosuhteita voidaan hyödyntää paremmin ja kauppakohtaisella osaamisella voidaan luoda kilpailuetua. Markkinajärjestelmään tukeutuva malli on perusteltu myös silloin, kun halutaan rajata päämiehen investointitarpeita ja riskejä[154].

Ulkomailla, missä toimintaolosuhteita ja toimintatapoja ei riittävästi tunneta, kannattaa toimintoja keskittää maayhtiöön ja varmistaa suora kontrolli kauppatason toimintoihin asti. Kotimaan toimintatapoja ja kustannustasoja ei kuitenkaan kannata siirtää sellaisenaan uusille markkinoille, koska tällöin helposti lisätään turhia kustannuksia ja hukataan mahdollisuus osaamisen siirtämiseen emomaahan.

Ohjausjärjestelmän tulee muodostaa ehjä kokonaisuus, jossa on selkeät rakenteet ja menettelytavat. Hybridiorganisaation eri osapuolten tulee ymmärtää missä ”pelissä ollaan mukana ja mitä sääntöjä pelissä noudatetaan”. Hybridiohjausjärjestelmään perustuva järjestelmä vaatii onnistuakseen juridisten sopimusten ja organisatoristen ja prosessuaalisten rakenteiden lisäksi toimijoiden keskinäisen yhteistoimintajärjestelmän ja autonomisuuden alueiden määrittelyt. Tämä edellyttää yhteistoiminnan virallisten normien ja sääntöjen sekä epävirallisten sisäisten normien ja niihin tukeutuvien toimintamallien täsmentämistä.

Ketjujohdon tulee rakentaa tietoisesti ja hallitusti ketjuyhteisö, johon eri toimijat ketjujohdossa ja kaupan tasolla voivat samaistua ja tukeutua. Yhteisöillä on merkittävä rooli toiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa. Jotta yhteisöistä ei synny ketjun johtamisen kannalta haitallisia rakenteita, niiden syntymistä tulee johtaa ja ohjata. Yhteisöjen avulla voidaan johtaa monia sellaisia johtosuhteen syntymistä edistäviä asioita, joita hierarkkisella johtamisella ei saavuteta. Tällaisia johdettavia asioita ovat mm. palkitsemiset, tunnustukset, ketjun tavoitteiden kannalta oikeiden ihmisten valitseminen työryhmiin sekä sankaritarinat. Yhteisöjen avulla voidaan hyödyntää myös henkilökohtaisia verkostoja sopeutumis-, oppimis- ja tiedonjakomekanismeina. Johdon kannalta tärkeätä on tiedostaa, että näitä epämuodollisia ja -virallisia verkostoja ei voi korvata muodollisilla ja virallisesti organisoiduilla kokemustenvaihdoilla.

Luottamusorganisaation toiminnan ja siinä toimivien jäsenten roolien selkeyttäminen. Kauppias- ja yrittäjäperustaisissa yhteistoimintajärjestelmissä hyvin merkittävän rakenteellisen ohjausmekanismin muodostaa luottamusorganisaatio. Luottamusorganisaation eli edustukselliseen demokratiaan ja yhdistysdemokratiaan liittyvän mekanismin (”mies ja ääni”) ja hierarkkiseen järjestelmään liittyvän mekanismin (valta) yhdistäminen on vaativa teh-

tävä. Tämä edellyttää, että luottamusjärjestelmää tulee valvoa ja ohjata, jotta siitä ei muodostu henkilökohtaisten etujen ajamisjärjestelmää. Samoin tulee kiinnittää huomiota yhdistysten eri toimielimien toimintatapoihin ja viestintään, jotta ei pääse syntymään luottamuskuiluja ja ohjausvajetta johdon ja rivijäsenten välillä. Tällä varmistetaan, että myös ne henkilöt, jotka eivät voi osallistua henkilökohtaisesti itseään koskevaan päätöksentekoon, voivat kokea päätökset kuitenkin omakseen.

Kauppiaiden ja yrittäjien omilla yhdistyksillä ja liitoilla on merkittävä rooli heimon johtamisessa, edunvalvojana ja yhteistoimintajärjestelmän rakentajana. Yhdistyksillä on (1) keskeinen rooli kauppiaiden ja yrittäjien johtamisessa heimona sekä kauppiaita ja yrittäjiä koskevien aloitteiden esittäjänä sekä lisäksi arvojen ja normien vaalijana kauppiasammatin tulevaisuuden turvaamisessa, (2) kontrollerin rooli yritys- ja yhteistoiminnan onnistumisen valvojana, (3) rooli ulkoisen edunvalvonnan ja vaikuttamisen alueella, tehtävänä tuoda keskusteluun yrittäjien näkökulmat ja edut sekä (4) mahdollinen rooli päämiehen omistajana sekä toimijoiden verkostojen rakentajana.

6.2.2. JOHTAMISMENETTELYT JA PROSESSIT

Hybridiorganisaatio tehokas toiminta edellyttää selkeää yhteistoimintajärjestelmää. Verkostoissa, joissa toimii itsenäisiä kauppiaita, tarvitaan foorumit ja menettelytavat sisäistä tietojen vaihtoa, päätöksentekoa, päätösten toimeenpanoa, keskustelua ja kommunikointia varten. Tämä edellyttää toisaalta selkeää virallista hierarkkista rakennetta, sitä tukevia toimielimiä ja automatisoitua tiedonvaihtoa ja toisaalta epävirallista kommunikointia ja tapaamisia, joissa voidaan käsitellä ja valmistella asioita ennen kuin niistä tehdään virallisia. Epävirallisten mekanismien avulla voidaan vaihtaa tietoja, laajentaa osaamista, kehittää innovaatioita sekä purkaa tehokkaasti ja hallitusti piileviä ja todellisia jännitteitä sekä näkemyseroja, joita väistämättä syntyy hybridiorganisaatiossa[155].

Yhteistoimintaa varten luotujen toimielinten roolia tulee jatkuvasti korostaa, ja niille tulee luoda virallisten asioiden käsittelymekanismien oheen rinnalle epävirallisia muotoja. Jos virallinen organisaatio ja sen viralliset menettelytavat eivät pysty käsittelemään riittävästi epävirallisia, mutta eri osapuolille tärkeitä asioita, niiden käsittelyä varten muodostuu epäviralliset organisaatiot ja epäviralliset käsittelymuodot, jotka saattavat ohittaa virallisen organisaation ja samalla täyttää mahdollisen tai piilevän ohjausvajeen.

Yhteistoiminnan johtamisessa tulee lisäksi tunnistaa yhteistoiminnan eri tasot eli strateginen ja operatiivinen taso. Yhteistoimintajärjestelmässä strate-

gisten ja operatiivisten asioiden erottaminen tarkoittaa sitä, että suuria linjoja ei ole tarvitse käsitellä kaiken aikaa kaikkien kanssa vaan esimerkiksi 1–2 kertaa vuodessa ketjun strategiapäivillä. Toisaalta näillä päivillä ei vastaavasti tule käsitellä operatiivisia ongelmia, jotka kuuluvat operatiivisten tapaamisten asialistoille. Tämä asioiden ja niiden käsittelytasojen järkeistäminen tehostaa sisäistä yhteistoimintaa, luo selkeät ajalliset ja sisällölliset puitteet eri asioiden hoitamiselle sekä ristiriitojen käsittelylle.

Hybridiorganisaation johtamisessa on perimmiltään kyse johtosuhteesta. Ketjujohdon tulee ymmärtää oma roolinsa ketjussa oikein: ketjujohtaminen ei ole vain sopimusten tuomien päätöksenteko-, kontrolli- ja sanktio-oikeuksien hierarkkista käyttöä tai asiakassuhteen rakentamista, vaan sisäistämisen ja vapaaehtoisuuden avulla saatavan henkisen johtamisen hyväksikäyttöä ja kumppanuuden rakentamista arvojen, luottamuksen ja toisten arvostamisen avulla. Johtosuhteen hyödyntäminen edellyttää johtamiselta kurinalaisuutta ja johdonmukaisuutta, jotta tietoja voidaan jakaa ja osaamista ja parhaita käytäntöjä voidaan jalostaa sekä rikkomuksiin voidaan puuttua rakentavasti.

Ketjun johtamisessa merkittävää on myös uskon luominen yhteiseen tulevaisuuteen. Kaupan ketjujen johtaminen perustuu työntövaikutuksen lisäksi myös imuvaikutuksen aikaansaamiseen. Tämän vuoksi yhteisten intressien tunnistaminen ja hyödyntäminen on keskeistä: jos yhteisiä intressejä ei ole tai niitä ei kyetä sopimaan, ei ole ketjuakaan. Tarpeen on myös ketjun kannustin- ja sanktiojärjestelmien rakentaminen tukemaan yhteisten intressien tunnistamista ja saavuttamista. Vain yhteisten etujen varaan voidaan rakentaa toimivaa ketjua, ja niiden tulee myös näkyä konkreettisesti ketjun tavoitteissa.

Kaupan ketjuuntuneessa toimintaympäristössä tehokas yrittäjäpohjainen yhteistoiminta edellyttää selkeitä toimintaprosesseja sekä niiden tinkimätöntä noudattamista ja noudattamisen valvontaa. Selvästi määritellyt ja käytännössä toimivat prosessit ovat välttämättömiä kilpailtaessa keskitetysti johdettujen ketjujen kanssa. Mikäli kauppakohtaiset markkinat eroavat toisistaan voimakkaasti eli ovat muodoltaan heterogeenisiä, kauppakohtaista soveltamisvapautta kannattaa lisätä. Mikäli markkinat ovat keskenään hyvin yhtäläisiä eli homogeenisia, kauppakohtaisia sovelluksia tulee välttää, sillä ne haittaavat tehokasta ketjun tiedonhallintaa, ohjausta ja asiakaslupausten lunastamista. Ketjuuntuneilla toimialoilla prosessien toimiessa sinällään jo tehokkaana kontrollikeinona, voidaan yrittäjäpotentiaalia hyödyntää kilpailuetuna.

Kauppiasketjun johtamisessa tarvitaan kahta ”pillimiestä”, joilla on omat roolinsa. Nämä roolit tulee rakentaa järjestelmällisesti ja virallisesti, jotta ohjausvajetta ei synny, eikä valta valu epävirallisille organisaatioille, verkostoille tai henkilöille. Kauppias- tai yrittäjäyhdistyksen puheenjohtajan asema määräytyy tyypillisesti yhdistyksen sääntöjen perusteella, mutta tehtävän hoitaminen edellyttää kauppiaiden tai yrittäjien täyttä luottamusta toimivan johtosuhteen muodostamiseksi. Kauppiaat tai yrittäjät tarvitsevat välttämättä tällaisen ”heimojohtajan, lauman paimenen, parhaan vertaisten joukossa”, jotta ketjua on mahdollista ohjata ylipäätään millään mekanismilla. Toisaalta ketjun johtaminen edellyttää myös luodun operatiivisen yhteistoimintaorganisaation, eli esimerkiksi ketjuyksikön ja sen johdon, olemassaoloa. Tällaisella ”ketjujohtajalla” tulee olla näkökulmanaan koko ketjun näkökulma asiakkaaseen asti, ei vain ketjuyksikön intressien valvonta ja ajaminen. Tehtävässä voi lisäksi ansaita arvovaltaa henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla. Ilman arvovaltaa ja luottamusta johtosuhteen syntymisellä ja henkisellä johtamisella ei ole edellytyksiä.

Ketjun johtamisessa keskeistä on myös kauppiasportfolion johtaminen. Yrittäjiin tukeutuvassa järjestelmässä on väistämättä aina osaamistasoltaan erilaisia ja eri elinkaaren vaiheessa olevia yrittäjiä. Tällaiseen järjestelmään kuuluu ominaisuutena, ei vikana se piirre että yrittäjillä on erilaisia tavoitteita yritystoiminnalleen, jolloin esimerkiksi jossakin kauppiasuran vaiheessa myynnin kasvattamisen sijaan tärkeämmäksi muodostuu tuloksen maksimointi. Toisaalta uudet ja kauppapaikan vaihdoksen äskettäin tehneet kauppiaat kehittävät toimintaansa tehokkaasti. Tavoitteena voisi olla, että eri kauppapaikkoihin voidaan valita kulloisenkin tilanteen mukaan pätevin kauppias tai yrittäjä. Tällainen kauppiasportfolio helpottaisi myös kauppakohtaisen pysähtyneisyyden ehkäisemistä eli kauppiaskielellä ”luun päällä makaamisen ongelman välttämistä”.

Kauppiasvalinnan ja -koulutuksen tulee olla ketjujohdon hallinnassa. Pääsy uuteen kauppapaikkaan ja lopulta ”kruununjalokiveen kiinni” on yksi keskeisimpiä kannustimia kauppiaille. Siksi valintojen tulee olla ketjujohdon hallinnassa ja valintaperusteet kauppiaiden tiedossa, jotta kannustinvaikutus pysyy hallinnassa. Kauppiaan koulutuksessa käytännön koulutuksella ja valmennuksella on tärkeä rooli. Vastuu kauppiaan valmentamisesta ja kasvattamisesta on kasvattajakauppiaan ohella ketjulla, joka vastaa konsepteista ja käsikirjoista. Kasvattajakauppiaan on ymmärrettävä vaativa roolinsa menestyvien kauppiaiden kasvattamisessa ja koko ketjun tulevaisuuden turvaamisessa. Kasvattajakauppiaan menestysoppien ja menestysmekanismin

kirkastaminen sekä esillä pitäminen on erittäin tärkeää koko ajan ja kaikkialla. Keskeistä on menestyksen esiin nostaminen tulosten ja toimintamallien avulla, jotta muut voivat nähdä, miten kannattaa toimia. On myös muistettava, että kaikkea osaamista ei voida keskittää, vaan on ymmärrettävä, että myös kauppakohtaisella osaamisella on merkitystä. Toisaalta on ymmärrettävä, että ketjussa noudatettavat pelisäännöt ja prosessit ovat sellaisia, joiden suhteen ei sooloilla.

Vuosittaisilla yrittäjä- ja kehityskeskusteluilla voidaan edistää tehokkaasti tiedon jakamista, oppimista ja innovaatioiden leviämistä. Keskustelujen avulla voidaan nopeuttaa uusien toimijoiden oppimisprosessia ja välttää turhia karikoita. Samalla niiden avulla voidaan lisätä keskinäistä oppimista ja innovaatioiden leviämistä ja hyödyntää paremmin eri ihmisten osaamispotentiaalia ja käsitellä yksilöllisiä tarpeita ja tavoitteita. Keskusteluiden avulla voidaan myös hyödyntää ihmisten kykyä uusien ongelmien ratkaisemisessa.

Organisaation joustavuuden sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kasvattaminen ovat kilpailukyvyn kulmakiviä, joita tulee kyetä parantamaan yhtäaikaisesti. Organisaatio kykenee parantamaan sopeutumista ja innovointia oikeiden ja keskenään oikeassa suhteessa olevien periaatteiden, toimintamallien, sääntöjen ja käyttäytymisen avulla. Nämä edellyttävät sitä, että yrityksen täytyy pohtia ja samalla tunnistaa, mitä varten yritys on olemassa, mitä se on, ja mitä se ei ole. Pohdinnan täytyy liittyä siihen liiketoimintalogiikkaan, jonka yritys on omaksunut, ja jonka pohjalle aiempi menestys on rakentunut. Jos toiminnan perusajatuksia ei käydä läpi, innovaatiot ja sopeutuminen eivät uusin välinein onnistu, koska uudet ajatukset koetaan vain häiriönä ja tehottomuutena.

Yritysten täytyy myös kyetä murtautumaan ulos vanhoista ajatusmalleista, arvioida uudelleen johtavia ajatuksia ja vanhoja toimintamalleja. Keskeinen tekijä tässä muutoksessa on informaatio. Informaatio merkitsee tiedon ja ymmärryksen keräämistä nykyisistä ja tarvittavista uusista toimintamalleista ja -tavoista, osaamisesta ja oppimistavoista. Nämä välttämättömät tiedot luovat perustan tehokkaammin ja vähemmin voimavaroin toimivalle infrastruktuurille. Vanhat toimintatavat kangistavat tiedon kulkua ja hukkaavat sen merkityksen (Sherman & Schultz, 1998).

Innovatiivisuuden ja siis sopeutumisen lähteet eivät ilmene säännöissä tai periaatteissa, vaan toimintamalleissa, jotka implisiittisesti pitävät sisällään teoriat, näkemykset ja metaforat, joihin uskomme. Periaatteet ja säännöt ovat sidoksissa aikaan ja paikkaan, joten innovaatiot eivät käynnisty niiden kautta. Säännöt ja periaatteet ohjaavat käyttäytymään kuten ennenkin, siis toistu-

vasti samalla tavoin. Muutoksen ainoa lähde on uusi ajatus toiminnasta, teoriasta tai mallista, joka sen jälkeen luo ja tarvitsee tuekseen uudet säännöt (Sherman & Schultz, 1998, s. 54–55). Toimintamallit ovat siten uuden menestyksen tai epäonnistumisen lähde kaikessa toiminnassa, koska ne ilmentävät ideoita käytännössä. Tässä tarvitaan sääntöjen rikkomista, jotta uudet ideat ja ajatukset voivat syntyä. Organisaatio ei keksi uutta sattumalta ja valmistautumatta, vaan siihen täytyy luoda valmiudet.

Tulos- tai suorituskontrolli ei saa keskittyä vain perinteisiin taloudellisiin tunnuslukuihin, vaan siinä tulee huomioida myös muut suorituskykymittarit (tuloskorttinäkemys). Keskeistä on laatujohtamisen tapaan tunnistaa normaali vaihteluväli sekä merkittävät poikkeamat suuntaan ja toiseen. Normaalijakauman mukaista vaihtelua ei tule korostaa liikaa, vaan on huomattava myös odottamattomia onnistumisia ja epäonnistumisia sekä ennakoimattomia hyviä ja huonoja tuloksia (Drucker, 2000, s. 138–139). Ketjun lisäksi tuloskortti voi toimia myös suurimpien kauppojen ohjausvälineenä.

Ketjujohdon tehtävänä on huolehtia siitä, että vähittäiskaupan johdolla pitää olla koko ajan ”liikaa” tekemistä sekä selvät tavoitteet ja suunta. Jos heiltä puuttuu selvä suunta ja tavoite, sisäiset ongelmat nousevat itseään suuremmiksi. On myös huomattava, että menestyminen on paras motivaation lähde. Tämän vuoksi tulisi järjestelmällisesti pohtia, kuinka päästään johdetusti ja tarkoituksenmukaisesti kaupan eri toimialoille luontaisesti kuuluvien hiljaisempien aikojen ylitse.

6.2.3. ARVOT, NORMIT JA LUOTTAMUS

Arvot ovat arvokas asia, joissa kuvastuvat organisaatiolle tärkeät ja tavoittelemisen arvoiset asiat. Arvojen kuvaaminen on hybridiorganisaation kannalta tärkeätä toisaalta sisäisen toiminnan kontrollin ja koordinaation kannalta, ja toisaalta niiden perusteella kumppanit ja sidosryhmät voivat päätellä, kuinka organisaatio toimii. Kirjoitetut arvot toimivat myös eettisten periaatteiden taustalla, ja niiden avulla voidaan ohjata tehokkaasti toimijoiden toimintaa tilanteissa, joihin ei ole olemassa selkeitä aiempia toimintasääntöjä.

Toimintaa ohjaavat arvot ja normit tulee muodostaa ohjatusti eikä niiden saa antaa muodostua sattumalta. Arvojen ja normien lähtökohtana tulee olla liiketoimintamalli. Keskeistä on koko prosessin johtaminen sekä sen sisäistäminen, että tulos tulee asiakkailta. Johdon oma esimerkki on tärkeä, koska muutostilanteessa vanhat toimintatavat ovat yleensä kyseenalaistettu, eikä uusista ole vielä kokemuksia.

Hybridijärjestelmään perustuvan ketjun toimintamallin ja rakenteen tulee perustua yrittäjyyden ja yhteistoiminnan yhdistämiseen. Tämä edellyttää liiketoimintamallilähtöistä kokonaisuuden optimointia, selviä pelisääntöjä, normeja ja toiminnan kurinalaisuutta. Muutoin hybridimalli ei ole kilpailukykyinen markkinoilla.

Hybridiorganisaation keskeisiä tulevaisuuden normeja voisivat olla seuraavat. (1) Puheoikeus on vain niillä, jotka tekevät mitä on sovittu tehtäväksi. Puheoikeutta ei saa suurellakaan rahalla, vaan se täytyy ansainta teoilla. (2) Kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet. Toisilta voi vaatia yhtä paljon kuin itse pystyy toteuttamaan. (3) Kakusta ei voi syödä vain rusinoita. Yhteistyön suomista eduista voivat nauttia vain ne, jotka niitä tuottavatkin. Toisten kustannuksella ei voi menestyä, eikä välistävetoja voi sallia. Yhteistoiminta ei kestä vapaamatkustajia, sillä ne lisäävät vain muiden taakkaa ja hidastavat vauhtia. (4) Toisten yksilöllisyyden, osaamisen ja ammattitaidon kunnioittaminen on tärkeää. Ketju elää yksilöistä, mutta vaatii myös toisiin luottamista ja toisten arvostamista. Luottamus ja toisten arvostus saavutetaan tekojen kautta. Luottamuksen arvoisena oleminen on vaativaa, mutta palkitsevaa. (5) Pelisäännöt ovat noudattamista varten. Ne ovat sitä varten, että tiedetään, miten muut käyttäytyvät.

Luottamusta täytyy rakentaa, sillä se on kaupankäynnin elinehto. Luottamus hybridiorganisaatiossa muodostaa yhden keskeisen ohjausmekanismin, jota on vaikea korvata muilla mekanismeilla. Toisaalta luottamuksen avulla voidaan välttää monien kustannuksiltaan kalliimpien mekanismien käyttöä. Luottamuksen rakentaminen, luottamuksen arvoisena oleminen ja epäluottamuksen välttäminen vaativat järjestelmällistä työtä, jota yhteisten todellisten arvojen normien avulla voidaan tukea. Harisalo toteaakin osuvasti: ”Luottamus on keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt vakaumus yhteistyön hyödyllisyydestä, yhteisten etujen kannattavuudesta ja keskinäisen tuen varmuudesta” (2002).

6.3. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA LUOTETTAVUUS

Tapaustutkimuksen toteuttamisen ja sen tulosten arvioinnissa teorian luomiseksi ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyjä käytäntöjä tai menettelytapoja. Tästä huolimatta käytössä on muutamia pragmaattisia keinoja ja kriteereitä tutkimuksen ja sen tulosten arvioimiseksi (Eisenhardt, 1989b, s. 548–549). Keskeisiä seikkoja tutkimuksen arvioinnissa ja luotettavuuden todentamisessa ovat tutkimuksen ja tulosten uskottavuus ja käyttökelpoisuus tieteen ja käytännön liike-elämän kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta en-

siarvoista on, kuinka hyvin tutkimusongelma on kuvattu. Tällä tarkoitetaan tutkimusongelman selkeyttä, merkityksellisyyttä sekä sitä kuinka loogisesti käytetyt käsitteet, termit ja analyysikehykset on johdettu teoreettisesta kirjallisuudesta ja käytännön maailmasta. Lisäksi merkitystä on sillä, kuinka hyvin ja tehokkaasti tutkimusasetelma on toiminut tutkimuksen rakenteena, millaisia tuloksia on saatu ja johtopäätöksiä kehitetty, sekä kuinka laadukkaasti tästä kaikesta on raportoitu (Eisenhardt, 1989b; Eskola & Suoranta, 1998; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994).

Miles ja Huberman (1994, s. 277–280) arvioivat tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen teon luotettavuuden lisäksi johtopäätösten luotettavuuden näkökulmasta. He arvioivat tutkimusta ja sen johtopäätöksiä ensinnäkin ulkoisen luotettavuuden, objektiivisuuden ja todennettavuuden (external reliability/objectivity/confirmability) kautta, jolloin tarkastellaan tutkijan objektiivisuutta ja pyrkimystä virheettömyyteen tutkimuskohteeseensa ja tutkimukseensa nähden. Toiseksi kriteeriksi he esittävät tutkimusprosessin, käytettyjen metodien ja analyysien johdonmukaisuuden koko tutkimusprosessin ajan (reliability/dependability/auditability). Keskeistä siis on, että tutkija on kyennyt toteuttamaan tutkimustaan valitsemansa tutkimusmetodin mukaisesti tutkimusmetodin ja tutkimuskohteen asettamissa rajoissa.

Kysymys on toisin sanoen tutkimuskohteen tai ilmiön käsitteellisestä ymmärtämisestä. Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan usein operationalisoinnista, millä tarkoitetaan teoreettisen viitekehyksen ja teoreettisten käsitteiden empiirisiä mitattavia vastineita. Teoreettinen käsite tulee tällöin kytkeä toisiin teoreettisiin käsitteisiin ja toisaalta teoreettisille käsitteille tulee kyetä luomaan empiirisesti mitattava vastine. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että ilmiö – havaintokäsite – teoriakäsite-jatkumo on katkeamaton ja lukijan ymmärrettävissä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei voida soveltaa suoraan määrällisen tutkimuksen operationalisoinnin logiikkaa, siinä voidaan soveltaa näitä periaatteita (Eskola & Suoranta, 1998). Kysymys on siitä, miten tukija kykenee keräämään havaintoja teoreettisista käsitteistä eli kääntämään käyttämänsä käsitteet ja termit tutkittaviensa ymmärtämälle arkikielelle, sovittamaan sanansa jne. Vastaavasti tutkijan on kyettävä kääntämään ilmiötä koskevat havaintonsa teorian kielelle.

Kolmantena kriteerialueena Miles ja Huberman tarkastelevat tutkimuksen arvoa. Onko tutkimuksen tuloksissa järkeä? Ovatko tulokset luotettavia tutkimuksessa mukana olleiden ihmisten ja lukijoiden kannalta? Onko tutkijalla autenttinen ja luotettava kuva tutkimuskohteesta? Nämä kysymykset voidaan tulkita myös ymmärtämisenä ja ymmärtämisen ilmenemisenä siinä,

kuinka tapahtumia tai tilanteita on kuvattu, selitetty tai tulkittu, teoretisoitu ja arvioitu (internal validity/credibility/authenticity)? Dubois ja Gadde (1999, s. 13) toteavat puolestaan: ”It is important, therefore, to provide the reader with information, which makes it possible to evaluate the appropriateness of the research procedure”.

Neljänneksi Miles ja Huberman tarkastelevat tutkimuksen luotettavuutta ulkoisen pätevyyden, yleistettävyyden ja sopivuuden kannalta (external validity/transferability/fittingness). Tässä näkökulmassa keskeistä on tutkimuksen ja sen tulosten käyttökelpoisuus tieteen ja teorian kehittämisen kannalta eli kontribuution kannalta. Johtopäätösten luotettavuuden viidentenä kriteeristönä Miles ja Huberman pitävät tutkimuksen hyödynnettävyyttä, sovellettavuutta ja toiminnallisuutta (utilization/application/action orientation). Tällä he tarkoittavat tutkimuksen käyttökelpoisuutta tutkijalle, tutkimuksen kohteelle sekä lukijalle tiedeyhteisössä tai käytännön liike-elämässä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty erityisesti kehittämään hybridiorganisaation johtamisen teoriaa ja laajentamaan vallitsevaa käsitystä hybridiorganisaation ohjausjärjestelmästä ja -mekanismeista sekä samalla tuottamaan käytännöllistä tietoa sen johtamisesta. Tikkanen (1996, s. 398–399) toteaa, että ”tilanne- ja kontekstispesifisillä tutkimustuloksilla ja näille perustuvilla toimintasuosituksilla on useimmiten suuri arvo liike-elämälle näiden suhteellisen tarkkuuden ja käytännöllisyyden vuoksi. Tämä tarkkuus ja käytännöllisyys perustuu tutkimustilanteiden ja -taustojen syvälliselle ymmärtämiselle”. Tutkimuksen arvioinnin perusteena on tällöin tutkimuksen ja sen tulosten käyttökelpoisuus tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle ja sen liikkeenjohdolle. Käytännön hyödystä mainittakoon esimerkkinä tutkimuksen merkitys kohteena olevan yrityksen toiminnallisen paradigmamuutoksen ymmärtämisessä ja kuvaamisessa sekä pohjan luomisessa uudelle paradigmalle Keskon, K-kauppiaiden ja niiden muodostaman yhteistoimintaryhmittymän osalta.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan tällöin tilastollisen yleistettävyyden sijasta teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä, jolloin keskeisellä sijalla ovat aineistosta tehdyt tulkinnat, joita tutkimuksessa esitetään (Eskola & Suoranta, 1998, sivut 65-68). Yleistettävyydestä voidaan käyttää myös käsitettä siirrettävyys. Yleistäminen voi koskea teoreettisia käsitteitä tai tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön tai tapaukseen. Tärkeätä tällöin on, että tutkija on kuvannut tutkimustyönsä riittävän tarkasti ja ymmärrettävästi, jolloin voidaan arvioida tutkimuksen mahdollisuutta kuvata tapausta esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 68).

Eskola ja Suoranta (1998, s. 65) toteavat edelleen, että ”tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että kaikessa yksityisyydessäänkin tapauksen mahdollisimman monipuolinen esittely sisältää aineksia yleistyksiin; kuinka hyvin tapaustutkimus on kuvattu tai kuinka onnistuneesti se on käsitteellistetty”. Keskeinen kriteeri on, että aineisto muodostaa ehjän kokonaisuuden eli tapauksen, ja että aineisto on järkevästi koottu tai muodostettu. Oleellista tässä yhteydessä on, että haastateltavien valinta on suoritettu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti (vrt. luku 3.4.). Eskola ja Suoranta toteavat myös, että tutkimuksen ja sen tulosten sekä aineistosta tehtyjen tulkintojen yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat, vaikkakin ne lisäävät samalla tutkimuksen vaikeusastetta.

Yleistäminen tarkoittaa tulosten käyttökelpoisuutta laajemmin eli esimerkiksi samassa yrityksessä toisiin vastaaviin tapauksiin, eli K-ryhmän tapauksessa muihin ketjuihin, sovellettuna. Samoin yleistämistä voitaisiin toteuttaa vertaamalla tuloksia saman alan, siis kaupan yrityksiin ja ketjuihin. Kolmantena vaihtoehtona voidaan ajatella yleistämistä muille aloille. Yleistämisessä on tällöin kysymys tämän tutkimuksen tuloksena saadun hybridiorganisaation viitekehyksen ja tutkimustulosten pätevyydestä muissa, vastaavissa olosuhteissa toimivissa yrityksissä. Yleistämistä voidaan toisaalta tarkastella myös käytetyn viitekehyksen näkökulmasta, jolloin tarkastellaan viitekehyksen soveltuvuutta ja käyttökelpoisuutta toisissa tapauksissa. Tämän tutkimuksen tulokset soveltunevat vastaavissa toimintaolosuhteissa tai vastaavalla tavalla toimiviin yrityksiin.

Alasuutari (1994, s. 215) käyttää yleistämisestä puhuttaessa termiä paikallinen selittäminen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että ”selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustana olevaan empiiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla koherentti, sisäisesti looginen, ja mahdollisimman monien aineiston analyysien pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta”. Tässä suhteessa tutkimuksen voidaan sanoa olevan paikallisesti selityskykyinen ja siis luotettava. Tämän tutkimuksen aineistona oli käytössä sekä kirjallista aineistoa että haastatteluaineistoa. Varsinaisten esimerkki- tai case-tapausten lisäksi käytössä oli haastattelu- ja muuta aineistoa muista ketjuista, jolloin voitiin varmistua tulosten pätevyydestä laajemminkin.

Yleistäminen voidaan käsittää myös edellä ollutta laajemmin. Lukka ja Kasanen (1993; 1995) erottavat liiketaloustieteessä kolme erilaista yleistämisretoriikkaa. Nämä retoriikat ovat tilastollinen, kontekstuaalinen ja konstruktiivinen yleistämisretoriikka. Tilastollisessa yleistämisretoriikassa (eli laajasti tulkiten lukijan vakuuttamisessa tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten luo-

tettavuudesta ja pätevyydestä sekä tulosten yleistettävyydestä) käytetään perinteistä tilastolliseen otos–populaatio-yleistäminen perustuvaa yleistämistä. Kontekstuaalisessa yleistämisessä keskeistä on tutkimuskohteen syvällinen ymmärtäminen todellisessa liike-elämän kontekstissaan ja tutkimuksen kytkentä tähän kontekstiin. Keskeistä on monipuolisten triangulaatioiden käyttö aineiston ja tulosten varmistamisessa. Konstruktiivisessa yleistämisretoriikassa ”yrityksen todelliseen ongelmaan kehitetty tieteellistä uutuusarvoa omaava ratkaisukonstruktio osoitetaan toimivaksi yhdessä tai muutamassa case-yrityksessä” (Lukka & Kasanen, 1993, s. 372).

Lukka ja Kasanen (1993, s. 370) toteavat edelleen, että ”Case-tutkimuksen tapauksessa on selvää, ettei yleistäminen voi olla uskottavuuden lähtökohtainen edellytys kuten valtavirtaa edustavissa tilastollisissa tutkimuksissa. Sen sijaan case-tutkimuksessa kaiken lähtökohtana on yksittäisen tai muutaman kohteen luonteen, merkityksen ja toiminnan tms. syvällinen ymmärtäminen, sekä tämän ymmärryksen huolellinen ja uskottava raportointi". He jatkavat, että ”case-tutkimuksen kohdalla vasta uskottavuuden jälkeen tulee pohdittavaksi mahdollisuus tuloksen yleistämiseen”.

Edellä olleen jäsennyksen perusteella voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa on noudatettu pääosin kontekstuaalista yleistämistä kuitenkin niin, että tulosten odotetaan olevan päteviä myös muissa tapauksissa. Tämän varmistamiseksi tutkimuksessa on käytetty hyväksi vertailuasetelmaa ja pyritty kuvaamaan käytettyjen analyysikehikkojen avulla syvenevästi ja tarkentaen ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja. Tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota useilla eri tavoilla sekä tutkimuksen toteuttamisen että tulosten ja johtopäätösten tarkastelussa.

Tutkimus on sikäli poikkeuksellinen, että siinä tarkastellaan samanaikaisesti sekä ”ostajan ja myyjän” näkökulmia ohjausjärjestelmään ja –mekanismeihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja sekä ketjujohdon että kauppojen näkökulmista. Tutkimuksen kantavana teemana oli alusta alkaen näiden toimijoiden strategiset suhteet ja niiden ohjausmekanismit. Kukin ketjun kuvaus ja saadut tulokset sekä johtopäätökset ovat käytetystä analyysirakenteesta ja käsitteistä huolimatta erilaisia. Tämä johtuu siitä, että sovelletun abduktiivisen hybriditutkimusotteen mukaisesti on ”annettu aineiston puhua” sen sijaan, että ”pakotettaisiin” tulokset ulos aineistosta, eli laitettaisiin aineisto tunnustamaan jotakin sellaista, mitä siinä saatujen havaintojen mukaisesti siinä ei välttämättä ole ollut. Tämä sisäinen erilaisuus vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, koska sovellettu tutkimusmetodi

antaa ilmiön itsessään tulla esille, ei vain joidenkin käsitteiden tai analyysikehikkojen pakottamana (Miles & Huberman, 1994, s. 270–271).

Tutkimuksen tarpeellisuus niin liiketaloustieteen kuin käytännön liikeelämänkin kannalta on yksi keskeinen tutkimuksen arviointiperuste. Neilimo (2001, s. 280–281) toteaa, että ”liiketaloustieteen on tutkittava myös yrityksen menestyskonsepteja sekä teoreettisen käsiteanalyyttisen tutkimuksen että myös soveltavan toiminta-analyyttisen ja yrityksille käyttökelpoisia johtamisratkaisuja tuottavan kehitystutkimuksen tasolla. Johtamisen tutkimus merkitsee usein syvälle menevää, osallistuvaa havainnointia ja myös osallistumista tutkittavan yrityksen, tutkimuskohteen, toimintaan siinä mukana ollen tai sitä läheltä seuraten ja havainnoiden. Tutkijalla on oltava tähänkin rohkeutta sekä halua toimia yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa”.

Tutkimuksella on Neilimon (2001) määrittelemällä tavalla myös luontainen tarpeensa. Kohdeorganisaatiossa on meneillään mittava periaatteellinen ja toiminnallinen muutos, jonka ymmärtämisessä ja eteenpäinviemisessä tutkimuksella on merkittävä rooli. Tutkimuksen avulla on mahdollista tunnistaa tutkitussa kaupan ryhmässä käytettyjä ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja eri toimijoiden tasoilla sekä ymmärtää ryhmän toimintaa sen omista lähtökohdista. Lisäksi tutkimuksessa luodun kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallin ja käytännön suositusten avulla voidaan parantaa johtamista.

Tässä mielessä kirjoittajan pitkä kokemus kaupan alalla ja työskentely Keskossa 17 vuoden ajan on luonut hyvät lähtökohdat tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös tutkijan aktiivinen rooli ja osallistuminen koko tutkimustyön ajan kohdeorganisaatiossa käynnissä olleisiin useisiin hankkeisiin, ja tutkimustulosten vaiheittainen käsittely kyseisissä hankkeissa. Tutkija on voinut heijastella tutkimustuloksiaan ja johtopäätöksiään jo tutkimuksen kuluessa, ei vain tutkimuksen päättyessä. Tästä on ollut korvaamaton hyöty, koska tuloksia ja johtopäätöksiä on näin kyetty jalostamaan koko ajan tutkimuksen kuluessa (vrt. Miles & Huberman, 1994, s. 275–277). Tässä tarkoituksessa luotettavuutta on kasvattanut tutkijan oma oppiminen, vaikka sen todentaminen onkin vaikea asia. Dubois ja Gadde (1999, s. 17) toteavat: ”Learning is the essence of every research effort – and – Learning takes place in the interplay between search and discovery – and – What we learn is articulated in the theory that is developed”.

Myös aineiston monipuolisuus ja useat triangulaatiot vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia, rinnakkaisten aineistojen käyttö (kirjalliset materiaalit ja haastatteluaineistot) sekä

vertailuasetelmat auttoivat merkittävästi tulkintojen ja johtopäätösten tekemisessä. Tutkimuksen kattava aineisto oli myös merkittävä tekijä tutkimuksen organisoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Niin ikään tutkimuksen organisatorinen monitasoisuus, eri tasoilla toimivien toimijoiden näkökulmien tarkastelu sekä tutkimuskohteen historiallisen kehityksen tunteminen auttoivat tutkimusongelman ratkaisemisessa ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa.

6.4. TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET

Valitulla tutkimusotteella ja tutkimuksella on myös rajoituksia. Tieteellinen tutkimus on lähtökohdiltaan tilanne- ja kontekstisidonnaista (Tikkanen, 1996). Haasteena on tällöin ”käyttää riittävän intensiivisiä tutkimusmetodeja ja innovatiivista informaatiolähdetriangulointia, joka mahdollistaa syvällisen ja tutkimusongelman kannalta relevantin ymmärryksen saavuttamisen” (Tikkanen, 1996, s. 396). Näitä tilanne- ja kontekstisidonnaisuuksia voidaan toisaalta tarkastella tutkimusilmiön, yrityksen ja toimintaympäristön kontekstien kannalta sekä toisaalta sovelletun tutkimustradition ja sen omaksuman tieteenfilosofisen perustan kannalta (Brinberg & McGrath, 1985). Kysymys on myös tutkijan arvoista ja tutkimuksenteon eettisistä ja muista periaatteista, jotka vaikuttavat tulosten pätevyyteen ja käyttökelpoisuuteen. Kuhnin (1970) käyttämän termin mukaan puhutaan paradigmasta, jota tutkija noudattaa. Kyse on tällöin käytössä olevista taustateorioista, tutkimuksen tavoitteista, prioriteeteistä, tutkimusmetodologiasta sekä näyttöperiaatteista sekä arvoista. Easton (1995) puolestaan edellyttää, että tutkija täsmentää omat lähtökohtaoletuksensa, jotta lukija pystyy asemoimaan tutkimuksen ja sen tulokset oikein. Hän myös toteaa, että tutkimustulosta tulisi tarkastella tutkimustilanteen, teoreettisen viitekehyksen, tutkimusmetodin, tutkijan uskomusten, ominaisuuksien ja osaamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Eastonin (1995) jäsennyksen mukaista tieteenfilosofista lähestymistapaa. Tunnusomaista tälle lähestymistavalle on ollut, että maailmaa ei koeta täysin rakenteelliseksi, vaan käsitys rakentuu myös mielikuvien ja käsitysten varaan. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka rakenteet koetaan, ja kuinka rakenteita voidaan muuttaa. Koska tutkimuksen pääasiallinen tarkastelu perustuu organisaatiossa vallitseville käsityksille, tekee tämä tutkimuksesta väistämättä subjektiivisesti orientoitunutta (vrt. Easton, 1995).

Eräs mahdollinen rajoite liittyy tutkimuskohteeseen ja tutkijaan rooliin. Mahdollista on, että tutkimuskohde on niin ainutlaatuinen, että löydettyjä tu-

loksia ei voida yleistää mihinkään muuhun organisaatioon. Lisäksi tutkijan vahva esiymmärrys, omat ennakkokäsitykset ja rooli Keskon johdossa voivat haitata tutkijan objektiivisuutta siinä määrin, että tarkastelu ei ole luotettavaa tai puolueetonta eri toimijoiden osalta.

Ilmiötasolla tutkimus keskittyy kaupan alaan ja sen sisällä päivittäis- ja käyttötavara-aloihin, joten sen tulosten yleistettävyys muihin toimialoihin ja mahdollisesti muihin tavara-aloihin on rajallista[156]. Samoin tutkimus on tehty suomalaisesta yrityksestä suomalaisessa toimintaympäristössä, joka myös saattaa vaikuttaa yritys- ja maakulttuurisidonnaisuuksien kautta rajoitteina (Handy, 1984). Myös johdannossa tehdyt tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden rajaukset vaikuttavat luonnollisesti saatuihin tuloksiin.

Käsillä oleva tutkimus kytkeytyy liiketaloustieteeseen ja siellä markkinoinnin verkostotutkimukseen sekä ohjausjärjestelmätutkimukseen ja -teorioihin, joita vasten myös tuloksia on tarkasteltava. Tutkimus rajautuu osiltaan myös organisaatio-, johtamisen- ja sosiaalisen vaihdannan tutkimuksiin. Ohjausjärjestelmien ja mekanismien tunnistaminen on perustunut aiempaan tutkittuun ja kirjoittajan omaan käytännön tietoon perustuvaan käsitykseen merkittävistä käsitteistä ja analyysivälineistä. Nämä lähtökohdat ovat perustuneet markkina-, hierarkia- ja verkosto-ohjausjärjestelmien sekä erityisesti niiden yhdistelmän eli hybridiohjausjärjestelmän lähtökohtaolettamuksiin. Näiden lähtökohtaolettamusten täydellistä sopivuutta ja pätevyyttä käsillä olevassa tutkimuksessa ei ole erikseen koeteltu tai testattu, joten olettamusten yleispätevyydellä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä tulee tarkastella myös käytetyn tutkimusmetodin valossa. Tapaustutkimuksella on omat rajoitteensa, jotka vaikuttavat tutkimustulosten käyttökelpoisuuteen (Eisenhardt, 1989b, s. 547). Tapaustutkimuksen keskeisiä heikkouksia teorian rakentamisessa ovat empiirisen moninaisuuden ja -mutkaisuuden hallinta yksinkertaisen sekä yleispätevän teorian muodostaminen erityisen tapauksen perusteella (vrt. Bonoma, 1985, s. 206)

Tutkimuksen tuloksiin ja tehtyihin johtopäätöksiin liittyy myös eräitä rajoituksia. Ensinnäkin tutkimuksessa havaitut ja analysoidut ohjausmekanismit saattavat toimia eri tilanteissa eri tavoin. Toiseksi, eräät mekanismit saattavat olla käyttäjäsidonnaisia (esim. luottamus ja normit), jolloin niiden merkitys muuttuu yrityksestä, ryhmästä tai henkilöstä riippuen. Kolmanneksi, jotkut mekanismit saattavat olla toimialasta riippuvaisia, jolloin esimerkiksi kaupan toimialalla tai ketjutoiminnassa toimivat eri mekanismit kuin muilla toimialoilla kuten vaikkapa teollisuudessa. Samoin yrityksen toimintaympä-

ristö tai yrityskulttuuri voi vaikuttaa merkittävästi ohjausjärjestelmän ja -mekanismien toimintaan[157]. Samoin yrityksen tai yritysryhmän yrityskulttuurilla voi olla suora tai epäsuoravaikutuksensa ohjausjärjestelmään ja sen toimintaan. Yrityskulttuuria laajemmalla maakulttuurilla saattaa tämän lisäksi olla vaikutuksensa ohjausjärjestelmän ja sen mekanismien toimintaan[158].

Neljänneksi, eri ohjausmekanismien keskinäistä suhteita, sisäisiä tai piileviä kerrannaisvaikutuksia ei ole selvitetty. Viidenneksi, tutkimus on perusteiltaan pitkittäistutkimus, joka kuvaa ohjausjärjestelmää ja -mekanismeja tietyssä ajassa ja olosuhteissa. Tässä ei toisin sanoen ole pyritty tuomaan esiin eri mekanismeissa tai niiden käytössä tapahtuneita muutoksia ajan saatossa.

6.5. JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUKSIA

Hybridiohjausjärjestelmien ja -mekanismien toimintaa eri liiketoimintaympäristöissä ja toimialoilla ei vielä tunneta tarpeeksi, vaikka monissa organisaatioissa on hybridien piirteitä (Grandori, 2000). Yksi jatkotutkimusmahdollisuus on soveltaa tässä tutkimuksessa kehitettyä viitekehystä jollakin toisella toimialalla tai organisaatiossa ja tutkia, pätevätkö tässä tutkimuksessa saadut tulokset laajemminkin. Esimerkiksi julkisten yritysten piirissä on paljon sellaista toimintaa, jonka tehostamisessa voitaisiin saada tehokkuusetua jos käytettäisiin hybridiohjausjärjestelmää yksioikoisen markkina- tai hierarkiaohjauksen sijaan. Teoreettisen tiedon lisäämiseksi ja käytännön toimintamallien kehittämiseksi tarvitaan lisää hybriditutkimuksia tältä alueelta.

Hybridiohjausjärjestelmän avulla on mahdollisuus saavuttaa yrityksen toiminnan ja sen tavoitteiden kannalta optimaalinen tai tasapainoinen mekanismiportfolio. Käytettävissä on lukuisia mekanismeja, jotka tasapainottavat eri ohjausjärjestelmien haitallisia ominaisuuksia ja vaikutuksia ja toisaalta vahvistavat myönteisiä ominaisuuksia ja vaikutuksia. Tähän liittyen emme tiedä kuitenkaan riittävästi, kuinka hybridiorganisaation eri ohjausmekanismit vaikuttavat toisiinsa, eli missä määrin ne vahvistavat, heikentävät tai korvaavat kokonaan toisiaan (vrt. Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Tutkimuksessa tarkasteltiin ohjausjärjestelmää hybridiorganisaation ja verkoston sisäisestä näkökulmasta. Kaupan alalla merkittävien sidosryhmien kuten kilpailuviraston, tavarantoimittajien ja asiakkaiden vaikutukset jätettiin tietoisesti tarkastelun ulkopuolelle. Joissakin kohdin niihin kyllä viitattiin, mutta niiden ohjausvaikutusta ja -mekanismeja ei tarkemmin analysoitu. Näiden sidosryhmien ohjausmekanismien tutkiminen voisi tuoda lisää ymmärrystä hybridiorganisaation toiminnasta.

Myös yksittäisten ohjausmekanismien syvempi tarkastelu hybridiohjausjärjestelmän osana voisi tuoda uutta tietoa mekanismeista ja niiden kerrannaisvaikutuksista. Erityisen kiinnostavia tutkimuskohteita tässä suhteessa ovat hybridin kannustinjärjestelmät ohjausmekanismeina ja liiketoiminnan elinkaaren ja ihmisten uravaiheen vaikutukset eri ohjausjärjestelmien ja -mekanismien käyttöön Eräs tutkimuskysymys olisi esimerkiksi, missä liiketoiminnan tai yhteistoiminnan vaiheessa arvot ja normit toimivat tehokkaina kontrolli- ja koordinaatiomekanismeina ja missä vaiheessa tarvitaan enemmän muodollisia ja taloudellisia ohjausmekanismeja (vrt. Fenton & Pettigrew, 2000b, s. 115). Mielenkiintoisen tutkimusalueen tarjoaa myös yksilön ja yrityksen arvojen välinen ero ohjausmekanismina sekä erojen vaikutukset itsekontrollin ja ulkoisen kontrollin tarpeeseen.

Kommunikoinnin merkitys ohjausmekanismina vaatii myös lisää tutkimusta. Kommunikoinnilla on merkittävä rooli etujen konkretisoitumisessa ja toimintojen koordinoinnissa jakelukanavassa. Kommunikointi vahvistaa myös uskoa suhteen kestävyyteen ja pitkäjänteisyyteen sekä vähentää ei toivottuja konflikteja (Anderson & Weitz, 1992). Kommunikoinnin on jakelukanavissa oletettu vähentävän konflikteja, lisäävän luottamusta ja parantavan koordinaatiota (Anderson & Narus, 1990; Stern & El-Ansary, 1992). Kommunikointia voisi tutkia toisaalta muodollisen ja virallisen tiedon sekä epämuodollisen ja epävirallisen tiedon näkökulmista. Myös uusien kommunikointikeinojen, kuten internetin ja sähköpostin, merkitys ohjauskeinona vaatisi lisätutkimusta. Liikkeenjohdon kannalta oleellista olisi myös tietää, mikä merkitys liikesalaisuuksilla ja muulla epäviestinnällä on ohjausmekanismeina aikana, jolloin korostetaan tiedonvälityksen avoimuuden ja kiinteän vuorovaikutuksen merkitystä.

Tiedon strateginen rooli ja hyväksikäyttö tehokkuuden parantamisessa on myös merkittävä jatkotutkimusmahdollisuus. Reaaliaikaisen kysyntätiedon hallinnan avulla on mahdollista ohjata samanaikaisesti keskitetysti ja paikallisesti. Kysyntätiedon perusteella voidaan määritellä tarkasti kauppakohtaisesti valikoimat ja seurata markkinoinnin onnistumista. Täsmällisen tiedon ja nopean tiedonkäsittelyn avulla keskitetysti johdetut ketjut ovat saavuttaneet kilpailuetua, johon kauppiasperustaiseen perustuva malli on liian hidas ja karkea. Kysymys on myös siitä, kuinka voidaan yhdistää tutkittu tieto ja ihmisten osaaminen sekä harkinta eli missä määrin järjestelmäperusteisella tiedonhallinnalla voidaan korvata toimijapohjaista kokemusta ja näkemystä. Kaupan kontekstissa tämä tarkoittaisi esimerkiksi kassa- ja tietojärjestelmien antaman muodollisen tiedon ja verkostoissa käytössä olevan epävi-

rallisen tiedon merkityksen tutkimista kontrolli- ja koordinaatiomekanismina (vrt. Anderson & Narus, 1990; Dwyer et al., 1995). Tämän hypoteesin tarkastelu voisi tuoda uusia tuloksia tiedon merkityksestä ketjutoiminnan ohjaamisessa, markkinoinnin ja koko liiketoiminnan tehokkuuden parantamisessa.

Epävirallisten ja virallisten normien merkitys hybridiorganisaation ohjausmekanismina vaatii myös lisää tutkimusta. Normien roolia ja merkitystä on markkinoinnin piirissä perinteisesti tutkittu sosiologiselta kannalta osana markkina- tai hierarkkista ohjausjärjestelmää (Heide & John, 1992). Jatkossa normeja voisi tutkia osana hybridiohjausjärjestelmää ja sen mekanismeja organisaation eri kehitysvaiheissa.

Eräs mielenkiintoinen tutkimusalue on hybridijärjestelmän toimivuuden vaihtelut ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden muuttuessa. Hybridiohjausjärjestelmän sopivuudesta eri toimintaolosuhteisiin ja sen ominaisuuksien käyttökelpoisuudesta on tällä hetkellä vielä vähän tutkimuksia, mikä haittaa kattavan analyysin tekemistä (Fenton & Pettigrew, 2000a). Kysymys on toisin sanoen siitä, onko hybridijärjestelmä pysyvä ohjausjärjestelmä vai vain välikausien tai muutosaikojen ohjausjärjestelmä (Powell, 1987; 1990). Tästä tarvittaisiin lisää tutkimustietoa.

Tutkimuksessa todettujen ohjausmekanismien käytön vaikutukset ulkoiselle ja sisäiselle tehokkuudelle kvantitatiivisen aineiston perusteella on yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus (vrt. Bradach, 1997). Tällöin voitaisiin sisäistä ja ulkoista tehokkuutta kuvaavan empiirisen aineiston (esim. useilta vuosilta kerättyjen kauppojen ja ketjujen tehokkuus-, kannattavuus- ja markkinaosuustietojen) avulla todentaa käytettyjen ohjausmekanismien määrällisiä vaikutuksia.

Hybridien ei-toivotut ominaisuudet ja vaikutukset ovat yksi kiinnostava jatkotutkimusalue. Milloin ja miksi hybridi menettää joustavuutensa ja muodostuu tosiasiallisesti kartelliksi? Myös klikkien ja muiden ei-toivottujen yhteisöjen tai verkostojen syntyminen sekä niiden sisäiset ohjausmekanismit ja myönteiset ja kielteiset vaikutukset hybridiorganisaation toimintaan ovat muita tähän liittyviä uusia kiinnostavia tutkimusalueita.

7. YHTEENVETO

Johdanto, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

1990-luvulla yritysten liiketoiminnan tutkimuksissa on laajasti tunnistettu yritysten välisten verkostojen merkitys kilpailukyvyn kehittämisessä (Gulati, 1998; Håkansson & Snehota, 1995). Yritysten välisessä markkinoinnin tutkimuksessa ja kaupan tutkimuksissa keskeisessä asemassa ovat olleet ostajien ja myyjien väliset suhteet, yritysten välinen yhteistoiminta, integroituminen ja verkostot (Ford et al., 2002). Vähemmälle huomiolle ovat sen sijaan jääneet verkostoympäristössä toimivien yritysten vaatimukset liiketoiminnan ohjaukselle ja ohjausjärjestelmälle (Grandori, 2000; Grandori & Soda, 1995).

Kansainvälisesti toimivat suuret ketjun kuten Wal-Mart ja Tesco, ovat keskitetysti johdettuja ketjuja, joilla on verkostossaan suuri määrä eri maissa toimivia tavarantoimittajia. Suomessa (Kesko ja K-kaupat), Ruotsissa (ICA), Saksassa (Edeka) ja Ranskassa (System U) on esimerkkejä toisenlaisista yritys- ja yhteistyöorganisaatioista, joissa vähittäiskauppaa harjoittavat pääasiassa yksityiset kauppiaat. Tukkukauppaa ja muita keskitettyjä taustatoimintoja näissä hoitavat puolestaan kauppiaiden omistamat tukku- ja keskusliikkeet. Tässä mielessä kysymys on mielenkiintoisista hybridiorganisaatioista, jotka toimivat toisaalta vähittäiskauppatasolla vapailla markkinoilla kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa, ja toisaalta ne ovat hierarkkisesti keskusjohdettuja mm. keskitettyjen hankinta-, logistiikka-, markkinointi-, koulutus- ja kauppapaikkatoimintojen osalta. Lisäksi kaupoilla ja kauppiailla on omat keskinäiset yhteistoimintaverkostonsa (esim. kokemustenvaihtoryhmät tai ostorenkaat). Näin ymmärrettynä hybridiorganisaation määrittelee mm. Powell, kun hän toteaa että hybridiorganisaatio on sellainen organisaatio, jossa ilmenevät samaan aikaan kaikki kolme yritystoiminnan ohjausjärjestelmää, markkinat, hierarkiat ja verkostot (Powell, 1990).

Tämän tutkimuksen kohteena olivat liiketoiminnan ohjausjärjestelmät kaupan hybridiorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää sovellettu käsitteellinen kaupan hybridiorganisaation johtamismalli, jonka avulla voidaan tunnistaa hybridiorganisaation ohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä tuottaa normatiivisia ehdotuksia kaupan hybridiorganisaation ”parempaan ja tehokkaampaan” johtamiseen. Tämä edellyttää sitä, että kyetään ra-

kentamaan riittävän yksityiskohtainen hybridijohtamisen puitemalli, joka kattaa eri ohjausjärjestelmien perustyyppien keskeiset keinot.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa analysoitiin eri ohjausjärjestelmiä kaupan hybridiorganisaatiossa. Tutkimustavoitteita lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

– Millaisia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja käytetään kaupan hybridiorganisaation johtamisessa? Toisin sanoen, millaisia konkreettisia (a) rakenteellisia ja organisatorisia ratkaisuja, (b) johtamismenettelyjä ja prosesseja sekä (c) arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja on käytössä?
– Millainen on ohjausjärjestelmien toimivuus? Mitkä ovat eri ohjausjärjestelmien vahvuudet, rajoitukset ja mahdolliset haitat?
– Miten hallitaan ohjausjärjestelmän tasapainoa? Kuinka saavutetaan tasapaino sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ja keskitetyn kontrollin ja koordinoinnin sekä vähittäiskaupan autonomisuuden välillä?

Ketjujohdon hierarkkisen kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskauppojen ja -kauppiaiden autonomisen käyttäytymisen välinen jännite muodosti tutkimuksen tarkastelunäkökulman ytimen.

Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta

Ohjausjärjestelmien kannalta mielenkiinnon kohteena markkinointikanavissa ovat (1) yrityksen kytkeytyminen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön eli kilpailuun ja yhteistoimintaan sekä (2) yrityksen sisäiset organisatoriset ratkaisut ja johtamisen menettelytavat. Edellisen perusteella tässä tutkimuksessa ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan (1) menettelytapoja, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden toimijoiden kanssa, sekä (2) organisatorisia ja johtamisen mekanismeja tai menettelytapoja, joita yritykset noudattavat sisäisessä ohjauksessa ja hallinnoimisessa organisaation tehokkuuspäämäärien saavuttamisessa. Näin ymmärrettynä eri ohjausjärjestelmät sisältävät erilaisia rakenteellisia, prosessuaalisia ja arvo-normi-piirteitä (vrt. Heide, 1994, s. 72).

Ohjausjärjestelmissä, kuten liiketoiminnassa yleensäkin, tehokkuus on yksi keskeisimpiä tekijöitä (Clegg et al., 1997). Tehokkuus voidaan jäsentää monin tavoin, mutta tässä sillä tarkoitetaan sisäistä ja ulkoista tehokkuutta. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaatio täyttää ulkoisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien asettamia vaatimuksia organisaation toiminnalle. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan organisaation sisäistä suoritustasoa eli, kuinka tehokasta toiminta on panos–tuotos näkö-

kulmasta. Kysymys ei tällöin ole siitä, mitä yritys tuottaa, vaan siitä kuinka tehokkaasti tavoitteeksi asetettu toiminta saadaan aikaiseksi (Pfeffer & Salancik, 1978).

Eri ohjausjärjestelmiä tutkittaessa ydinkysymys on, millaisia vaikutuksia ohjausjärjestelmillä on organisaation tehokkuuden saavuttamiseen. Ohjausjärjestelmän kannalta kysymys on merkittävä, sillä ohjausjärjestelmäteorian taustalla on ajatus, että eri tilanteisiin ja yritysten tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä (Williamson, 1991a; 1993; 1996). Tämä optimaalisuus ilmenee juuri tehokkuutena ja menestymisenä markkinoilla.

Eri ohjausjärjestelmissä on käytettävissä erilaisia ohjausmekanismeja, joiden avulla kontrolloidaan ja koordinoidaan toimintaa. Markkinaohjausjärjestelmä perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin (ns. ”näkymätön käsi”), joilla kaikkia osapuolia pidetään vaihdannassa informoituna oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Hierarkiassa osapuolten toimintaa, ostamista ja myymistä koordinoi ja kontrolloi kolmas osapuoli (ns. ”näkyvä käsi”) eli organisaation johto ja esimiehet. Verkostojärjestelmä perustuu osapuolten vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja molempia osapuolia täydentävään riippuvuuteen, arvoihin, normeihin ja luottamukseen.

Hybridijärjestelmän perusajatuksena on, että siinä pyritään yhdistämään toimivalla ja tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäisemään eri ohjausjärjestelmien heikkouksia (Hennart, 1993). Hybrideissä on käytettävissä erilaisia rinnakkaisia ohjausmekanismeja eri toimintoihin. Hybridijärjestelmän ohjausmekanismit koostuvat pitkäaikaisista sopimuksista, keskinäisestä kaupankäynnistä ja vaihdannasta, toimintaperiaatteista, normeista ja säännöistä toimijoiden itsenäisen toiminnan ja yhteistoiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa.

Tutkimuksen toteutus ja tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa on noudatettu abduktiivisen tapaustutkimuksen periaatteita. Abduktiivisessa tapaustutkimuksessa aiempaan teoreettiseen ja/tai kokemukselliseen tietämykseen perustuva viitekehys voi muuttua tutkimuksen edetessä odottamattomien tulosten vuoksi tai myös tutkimusprosessissa kasvaneen teoreettisen ymmärryksen kasvamisen myötä. Tämä esitiedon, tutkimustiedon ja teoreettisen tiedon eli ”kaapattujen johtolankojen” jatkuva yhdistäminen on tyypillistä sovelletulle tutkimusotteelle (Dubois & Gadde, 1999). Tässä tutkimuksessa ”kaapatut johtolangat” eli konseptit ja mallit perustuvat aiempaan teoreettiseen tietämykseen eri ohjausjärjestelmistä ja -mekanismeista sekä erityisesti hybridiohjausjärjestelmiä koskeviin tutkimuk-

siin. Tutkimuksen muut johtolangat perustuvat markkinointikanavien johtamistutkimuksiin, yritysten välisen markkinoinnin ja verkoston tutkimuksiin sekä teorioihin. Verkostoteorian osalta tukeudutaan IMP-ryhmän käsitteistöihin ja konsepteihin.

Tutkimuksen toteuttamisessa merkittävä rooli on ollut tutkijan laajalla ja pitkäaikaisella kokemuksella kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi myös laajaa kohdeorganisaatiota käsittelevää kirjallista aineistoa sekä vuosien 1999–2001 aikana tehtyjä haastatteluita.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Keskosta, K-kaupoista ja kolmesta K-ketjusta. Keskossa ja K-kaupoissa sekä niiden muodostamassa hybridiorganisaatiossa ovat hyvin esillä eri ohjausjärjestelmien periaatteet ja käytännöt kaupan toimialalla. Tutkimuskohteena olevassa hyvin monimutkaisessa ja mielenkiintoisessa ”megaorganisaatiossa” yhdistyvät keskinäisten ja ulkoisten suhteiden eri ohjausjärjestelmät sekä niiden ohjausmekanismit eli markkinat (hinnat ja kilpailu), hierarkia (keskitetty määräysvalta ja hierarkkiset kontrollimekanismit) ja verkostot (keskinäinen riippuvuus, yhteistoiminta ja luottamus sekä normit).

Tutkimuksen kohdeorganisaatio eli laajasti ymmärrettynä K-ryhmä muodostuu Kesko-konsernista, Suomessa toimivista K-kauppiaista sekä eri ketjuista ja niistä muodostuvista K-kaupoista. K-ryhmässä toimii Suomessa yhteensä 13 ketjua, joissa vähittäiskaupasta vastaa n. 1500 kauppiasta. K-ketjut toimivat päivittäistavara-, erikoistavara-, rauta- ja maatalouskaupassa. Ketjut ja kaupat koostuvat pienistä päivittäistavarakaupan lähikaupoista, erikoistavarakaupoista sekä suurista hypermarketeista ja tavarataloista.

Julkisuudessa K-ryhmää pidetään Keskon johtamana yhtenä suurena yrityksenä, mutta todellisuudessa K-ryhmä on aivan muuta. Ryhmää voidaan kuvata myös vertikaalisena ja myös horisontaalisena markkinointikanavana tuottajilta kuluttajille ja ammattiasiakkaille. K-ryhmää voidaan kuvata myös verkostona, joka koostuu Suomessa ja ulkomailla toimivasta Kesko-konsernista tytäryrityksineen ja henkilökuntineen sekä juridisesti itsenäisistä K-kaupoista sekä niiden henkilökunnista (vrt. Jarillo, 1993). Näin ymmärrettynä K-ryhmän strategisessa verkostossa on n. 1900 K-kauppaa, 1500 K-kauppiasta, 23 000 K-kaupoissa työskentelevää kaupan ammattilaista ja 11 000 keskolaista. Ryhmän toimintaan liittyy läheisesti Keskon 30 000 ammattiasiakasta, 40 000 tavarantoimittajaa ja muuta yhteistyökumppania sekä n. 1,7 miljoonaa kuluttajakanta-asiakasta (Kesko, 2000c; Kesko, 2001d).

Tutkimukseen valitut ketjut on valittu mukaan teoreettisin perustein ensinnäkin siksi, että niissä ilmenevät mahdollisimman monipuolisesti hybri-

diohjausjärjestelmän eri tekijät ja mekanismit. Toiseksi tavoitteena on ollut, että kohdeketjuissa esiintyvät mahdollisimman monipuolisesti erilaiset kontrolli- ja koordinaatiomekanismit. Kolmanneksi, valittujen tapausten tulisi tuoda esiin mahdollisimman kuvaavasti ja kattavasti jännite hierarkkisen ja keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä vähittäiskaupan autonomisuuden välillä. Neljänneksi, mukaan otettavien tapausten tulisi kuvata mahdollisimman laajasti liiketoiminnan yksinkertaisuutta ja monimutkaisuutta mm. valikoimien laajuuden, tavara-alojen erilaisuuden ja liikevaihdon suuruuden osalta. Viidenneksi, tapausten tulisi olla taloudellisesti ja toiminnallisesti kiinnostavia myös tutkittavan yrityksen ja sen johdon kannalta. Kuudenneksi, tutkijan tulisi saada mahdollisimman kattavasti tietoja tutkimuksen kohteista tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Näiden valintakriteerien avulla on pyritty täyttämään tutkimusilmiön moniulotteisuuden ja monipuolisuuden vaatimukset siten, että valittavilla tapauksilla on mahdollisimman suuri kontribuutioarvo tutkimusongelman ratkaisemisessa (vrt. Easton, 1995; Eisenhardt, 1989b; Heide & John, 1995; Yin, 1994). Edellä mainittujen kriteereiden perusteella tutkimukseen valittiin mukaa seuraavat kolme ketjua:

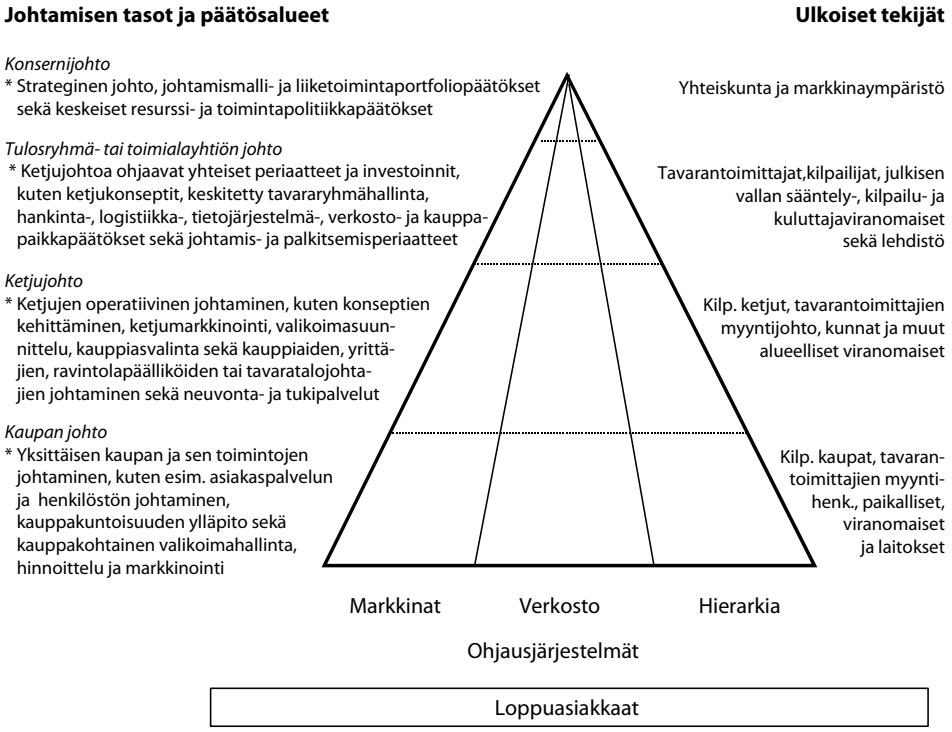
- Citymarket-hypermarketit. Nämä ovat elintarvikkeita, muita päivittäistavaroita ja käyttötavaroita myyviä tavarataloja, joissa on itsenäisen K-kauppayrityksen ja K-kauppiaan hoitama elintarvikeosasto. Citymarket-hypermarkettien käyttötavarakaupasta vastaa Keskon tytäryhtiö Citymarket Oy. Kauppiasketjun ohjauksesta vastaa Keskon tytäryhtiön Ruokakesko Oy:n organisaatioon kuuluva ketjun keskusyksikkö. Yksikkö vastaa ketjun liiketoimintojen suunnittelusta ja toteuttamisesta eli mm. kauppapaikka-, logistiikka-, valikoima-, markkinointi ja liiketyypin kehittämisasioista. Citymarkettien myynnistä on keskimäärin n. 65% päivittäistavaroita ja n. 35% käyttötavaroita, eli kyseessä on lisäksi kahden logiikaltaan erilaisen tavara-alan yhdistyminen. Citymarkettien lukumäärä oli vuoden 2000 lopussa 40, ja niiden yhteenlaskettu myynti oli vuonna 2000 yhteensä 7,2 mrd. markkaa.
- Carrols-pikaruokaravintolat. Ravintoloista 46 toimi franchising-sopimuksen perusteella ravintolayrittäjän vastuulla. Muissa ravintoloissa toiminnasta vastaavat ketjujohdon hierarkkisessa alaisuudessa toimivat ravintolapäälliköt. Carrolsin liiketoiminnasta vastaa kokonaisuutena Keskon tytäryhtiö Carrols Oy, jonka vastuulle kuuluvat ketjujohdon tehtävät eli mm. kauppapaikka-, logistiikka-, valikoima-, markkinointi ja liiketyypin kehittämisasiat[159]. Vuoden 2000 lopussa ravintoloita oli yhteensä 73, ja niiden myynti oli yhteensä 370 milj. markkaa.

– Andiamo-kenkäkaupat. Kenkäkauppojen toiminnasta vastaavat itsenäiset, toisten kauppiaiden ja Keskon kanssa strategisessa verkostossa toimivat kauppiaat. Andiamo-ketjun keskusyksikkönä ja ketjujohtona toimii Keskon toimialayhtiön Keswell Oy:n organisaatioon kuuluva Kenkäkeskon ketjuyksikkö. Tämä ketjujohto vastaa ketjun johtamisesta ja kehittämisestä samaan tapaan kuten edellä olleissa ketjuissa. Andiamo-kenkäkauppojen myynti oli vuonna 2000 yhteensä 166 milj. markkaa, ja kauppojen lukumäärä oli vuoden 2000 lopussa 30.

Kaupan hybridiorganisaation johtaminen

Yksi tapa tutkia ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja on jakaa johtaminen eri tasoihin ja päätösalueisiin ja pyrkiä niiden avulla tunnistamaan ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, joiden avulla organisaatiota ohjataan ja kontrolloidaan. Näitä eri tasoja ja eri tasoilla toimivia toimijoita ja toimintoja on kuvattu kuviossa 7.1. Kuvion avulla on analysoitu tutkimuksen kohteena olevien ketjujen johtamisen eri tasoja, tehtävä- ja päätösalueita sekä keskeisiä ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja.

Kuvio 7.1. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen esiviitekehys



Lähde: Mitronen ja Möller (2001, mukailtuna).

Konsernin johtamisen alue käsittää tyypillisiä strategisen johtamisen alueita. Näitä ovat esimerkiksi konsernia koskevien päämäärien asettaminen, vastuu konsernin tuloksesta ja yhtiön osakkeen arvon kehityksestä, vastuu perusarvojen toteuttamisesta ja muut pörssiyhtiön ylimmän johdon tehtävät. Edellä olleisiin sisältyviä keskeisiä toiminta-alueita ovat konsernin ydinliiketoimintojen määrittely, resurssien allokointi ydinliiketoiminta-alueilla sekä konsernin kilpailuetujen, johtamismallin ja organisaation kehittäminen. Keskeisiä johtamisen alueita ovat myös sisäinen ja ulkoinen viestintä, sisäinen tarkastus ja riskien hallinta sekä sijoittajasuhteiden hoito (Kesko, 2001d).

Tulosryhmä- ja toimialajohtamisen tehtäväalueita ovat ketjujohtoa ohjaavien yleisten periaatteiden määrittäminen ja investointien ohjaaminen. Näihin kuuluvia johtamis- ja päätösalueita ovat mm. ketjukonseptit, keskitetty tavararyhmähallinta, hankinta-, logistiikka-, tietojärjestelmä-, myymäläverkosto- ja kauppapaikkapäätökset sekä johtamis- ja palkitsemisperiaatteet. Tulosryhmä- ja toimialayhtiöiden johdon tehtävät koostuvat toisin sanoen toimialalle yhteisten ja keskitettyjen toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen johtamisesta sekä taloudellisesta suunnittelusta ja valvonnasta. Mainittujen tehtävien lisäksi merkittävä alue on myös ketjujohdon valinta (Kesko, 2001d).

Ketjujohdon ydinalueita ovat ketjun strategisen aseman vahvistaminen, kilpailukyvyn ja -etujen kehittäminen sekä ketjun voimavarojen ja niiden käytön allokointi keskitetyn ketjujohdon ja kauppa- tai kauppiastasolle tehdyn hajautuksen välillä. Tämän mukaisia merkittäviä ketjujohdon johtamis- ja päätösalueita ovat: (1) ketjuohjaus, johon voidaan laskea kuuluvaksi konseptit ja niiden kehittäminen, ketjun kauppapaikka-, kauppias- ja päällikköportfolioiden kehittäminen, kauppapaikkapäätökset, ketjun kannustinjärjestelmät ja ketjumarkkinointi, (2) tavarakauppa eli tavararyhmähallinta, hankinta, osto ja logistiikka sekä markkinointi sekä (3) ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut, kuten talous- ja tietohallinto sekä markkinatutkimustoiminta, verkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminta sekä rahoitus- ja takaustoiminta. Joissakin tapauksissa edellä mainittuja ketjujohdon tehtäviä voidaan toteuttaa myös keskitetysti toimialayhtiön tai tulosryhmän tasoilla.

Kauppatason johtamiseen kuuluvat myynti ja myynnin edistäminen sekä kauppatason asiakassuhteiden, henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen liiketyyppikonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti. Keskeisiä alueita ovat myös kauppakohtainen valikoimahallinta, ostaminen sekä siihen liittyvät toimet, kuten vuosittaiset tavarantoimittajaneuvottelut, hinnoittelu ja markkinointi. Käytännön henkilöstötehtävissä painottuvat henki-

löstön valinta ja perehdyttäminen, kaupan työtuntitarpeiden ja tämän perusteella työvuorolistojen laatiminen. Myymälätyöskentelyssä painottuvat myymälän ja tuotteiden kauppakuntoisuuden jatkuva ylläpito, kassatoiminnan ohjaus, tilaus- ja hyllytystoiminnot, hinnoittelu sekä muu asiakaspalvelu. Muita merkittäviä toiminnallisia osa-alueita ovat tavaranvastaanotto ja siihen liittyvät tarkastus- ja varastokirjanpidot sekä mahdollinen hinnoittelu. Kaupan kampanjoinnin ja mainonnan suunnittelu ja toteutus sekä kilpailijoiden seuranta vaativat osaltaan paljon työtä. Kaupan taloudellinen suunnittelu ja seuranta ovat nekin oleellisia alueita kauppatasolla. Tutkimuksen kohteena olevassa kaupparyhmässä mahdolliset luottamustoimet K-kauppiasliitossa kuuluvat myös merkittäviin tehtäväalueisiin.

Ohjausjärjestelmät eri tasoilla

Konsernitasolla rakenteellisia ja organisatorisia, pääosin hierarkkisia ohjausmekanismeja ovat Keskon ja K-kauppiasliiton juridiset rakenteet ja organisaatiot, joissa kauppiaat ovat Keskon omistajina ja K-kauppiasliiton jäseniä. Käytännön toimintaa ohjataan Keskon strategisen suunnan ja sen mukaisten päämäärien (esim. sijoitetun ja oman pääoman tuotto, asiakastyytyväisyys-, markkinamenestys-, toimintatapa- ja henkilöstöpäämäärät) avulla. Tällä tasolla päätetään keskeisistä liiketoiminta-alueista ja niiden yleisistä, kaikkia koskevista kauppaehdoista (esim. ketjuhyvitykset), sisäisen laskennan koroista sekä konsernin yhteisistä voimavaroista ja niiden allokoinneista (esim. talous, rahoitus ja tietohallinto). Hierarkkisia johtamisen menettelytapoja ja prosesseja ovat Keskon ja K-ryhmän ketjutoiminnan johtamismalli, palkitsemisperiaatteet ja johtamisen menettelytavat, kuten budjetointi, investoinnit, johdon infot, koulutus ja valmennus sekä niiden prosessit. Arvojen, normien ja luottamuksen alueen konsernitason ohjausmekanismeina ovat K-ryhmän perusarvot, Keskon eettiset ja muut toimintaperiaatteet sekä K-kauppiasliiton ja K-kauppiaiden toimintasäännöt. Markkinamekanismi ei ole sisäisenä ohjausvälineenä käytössä tällä tasolla, sen sijaan K-ryhmän ja muiden kaupparyhmien välillä käydään kovaa kilpailua mm. kauppapaikoista ja markkinaosuuksista. Konsernitasolla merkittävä kontrollirooli on myös sisäisellä tarkastuksella ja sen tarkastuskertomuksilla, havainnoilla ja suosituksilla.

Toimialayhtiöiden ja tulosryhmien tasolla toteutetaan edellä kuvattuja ohjausmekanismeja eri toimialoihin sovitettuna. Tärkeitä rakenteellisia ja samalla hierarkkisia keinoja ovat Keskon ja kauppiaiden väliset ketju- ja tavarakaupalliset sopimukset sekä toisaalta hierarkiassa sovellettavat eri ammattiryhmien työsopimukset. Ketjusopimuksissa säädellään osapuolten oi-

keuksia ja velvollisuuksia sekä määrätään toiminnan organisaatiosta, kontrollista ja koordinoinnista ketjujohdon ja kauppojen kesken. Organisatorisia välineitä ovat Keskon toimialayhtiöiden ja K-kauppiasliiton toimialayhdistysten muodostamat yhteistoimintaparit. Johtamisen menettelytapojen alueella hierarkkisia ohjausmekanismeja ovat investoinnit (esim. logistiikka- ja kauppapaikkainvestoinnit), kauppapaikkojen verkostosuunnitelmat, ketjuportfoliot sekä palkitsemistavat. Arvoihin, normeihin ja luottamukseen perustuvia ohjausmekanismeja ovat keskolaisten ja kauppiaiden keskinäiset verkostot, epäviralliset arvot ja normit sekä luottamus. Markkinamekanismin mukaisesti eri toimialan ketjut kilpailevat keskenään eri kauppapaikoista ja investoinneista.

Ketjujohdon tasolla rakenteellisina ja organisatorisina ratkaisuina ketjujohdon vastuulle on määritelty ketjun kehittäminen ja yhdenmukaisen toiminnan toteuttaminen. Organisatorisina mekanismeina ovat käytössä Keskon ketjuyksiköt sekä kauppiaista ja keskolaisista koostuvat toimintokohtaiset suunnitteluryhmät. K-kauppiasliiton eliminä toimivat ketjujohtokunnat. Ketjun hierarkkisia koordinointialueita ovat ketjun yhteisen valikoiman määrittäminen (esim. enintään 40% kaupan tuotteista), yhteismarkkinointi, yhteisten valikoimien ostot, tavararyhmähallinta, logistiikka ja konseptien kehittäminen. Johtamisen menettelytapojen ja prosessien alueella tärkeitä ovat ketjun toimintojen hierarkkinen koordinointi ja operatiivinen johtaminen. Toimintaa ohjataan ketjukohtaisten kauppiaskokousten, neuvottelu- ja kokemustenvaihtopäivien sekä hierarkkisten ohjausmekanismien kuten päätösten, käsikirjojen, toimintaprosessien, ohjeiden ja koulutuksen avulla. Lisäksi käytössä ovat normatiiviset ja päämääriin liittyvät ketjun asiakaslupaukset, markkinointimateriaali ja hyllykuvat sekä laatu-, asiakastyytyväisyys-, henkilöstötyytyväisyys- ja toiminnalliset tutkimukset. Arvojen, normien ja luottamuksen alueella ketjutasolla ohjausmekanismit ovat samat kuin muiden tasojen yhteydessä on todettu. Lisäksi käytössä on ketjukohtaisia pelisääntöjä. Markkinamekanismin mukaisesti kauppiaat kilpailevat keskenään parhaista kauppapaikoista, ja samoin kauppapaikan vuokra määräytyy markkinamekanismin mukaan. Kauppiasvalinnat Kesko päättää itsenäisesti hierarkkisesti.

Kauppatasolla kaikissa ketjuissa on suuri rakenteellinen ja organisatorinen autonomisuus. Toimintaa ohjaavat toisaalta vahva markkinamekanismi ja toisaalta kauppakohtainen hierarkia. Kaupat kilpailevat ketjussa keskenään ja toisaalta muiden ryhmittymien kauppojen kanssa. Kauppiailla on velvollisuus hinnoitella tuotteensa itse, ja vain osa (esim. n. 20–30%) tuotteis-

ta on yhteisesti hinnoiteltuja. Johtamisen menettelytapojen ja prosessien osalta henkilöstön johtaminen, asiakassuhteiden hoito ja muiden kilpailukeinojen käyttö, kuten markkinointi ja valikoiman muodostaminen ovat kauppiaan tai tavaratalojohtajan vastuulla. Poikkeuksena tästä ovat Carrolsin omat ravintolat ja Citymarkettien käyttötavaraosastot, joiden toimintaa ketjujohto säätelee enemmän, ja sopeutuminen tapahtuu organisoidusti. Huomattava on kuitenkin, että franchising-yrittäjillä on suurempi toimintavapaus kuin hierarkiaan kuuluvilla ravintolapäälliköillä. Kauppiaiden toimintaa ohjaavat suuresti kauppiaiden sisäiset normit. Nämä normit kuvastavat kauppiaiden käsitystä menestyksellisestä toimintamallista: kuinka tulla menestyväksi ja rikkaaksi kauppiaaksi. Voimakkaana mekanismina toimivat myös kauppiaiden henkilökohtaiset, epämuodolliset mutta hyvin intensiiviset verkostot.

Ohjausjärjestelmät eri ketjuissa

Citymarket-kauppiaiden johtamisessa käytössä ovat pääosassa markkina- ja verkostojärjestelmät ja niiden ohjausmekanismit. Tavaratalojohtajien tapaan kaksi kertaa vuodessa pidettiin yhteisiä kokouspäiviä, mutta niillä ei ollut ”pakottavaa” roolia tavaratalojohtajien tapaan. Keskolla ei myöskään ole mahdollisuutta puuttua huonoon tai ketjun kannalta väärään kauppatason toimintaan paitsi silloin, kun kauppiaan taloudellinen tilanne on huono. Keskon väliaikainen hierarkkinen johtaminen tulee kyseeseen yleensä vain kauppiasvaihdosten yhteydessä. Kauppakohtaisesti korostuivat kauppakohtainen organisointi, ostaminen, ostamisen vapaus ja siihen liittyvät markkinointitukien käyttö.

Kauppatasolla toimijoilla on suuri toimintavapaus ja kauppa- ja kauppiaskohtainen toimintamalli. Kauppakohtaista toimintaa koordinoidaan yhteismarkkinoinnin ja yhteisten valikoimien avulla. Kauppakohtaista toimintaa leimaa voimakas oman edun tavoittelu ja kauppatason kilpailu. Epäviralliselle kauppiasnormistolla on merkittävä ohjausvaikutus, jota vahvistaa kauppiaiden keskinäisen kauppiaskasvatuksen toimintamalli.

Citymarket-tavaratalojohtajien johtamisessa käytössä ovat hierarkkisesta suhteesta huolimatta pääosin verkostojärjestelmä ja sen ohjausmekanismit. Nämä ohjausmekanismit kohdistuvat pääsääntöisesti tuloskontrolliin, ei juurikaan käyttäytymisen sääntelyyn. Tavaratalojohtajien ohjaus tapahtuu ketjun yhteisten ja kauppakohtaisten suunnitelmien ja budjettien avulla. Eräs tavaratalojohtaja toteaa: ”Mikäli budjetti- ja tulos ovat kunnossa, täällä saa olla ketjujohdolta täysin rauhassa”. Näiden lisäksi käytössä ovat vuosittaiset tavaratalojohtajien kokous- ja neuvottelupäivät. Suunnittelun ja neuvottelu-

päivien apuna käytössä ovat ketju- ja tavaratalokohtaiset myynti- ja tulostiedot sekä laatu-, asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset. Kukin toimija saa käyttönsä muiden tiedot, joita vertaamalla selviää sekä ketjun että oma tilanne. Tämä mekanismi perustuu ajatukselle, jossa kukaan ei halua olla kauan keskiarvon alapuolella tai varsinkaan viimeisenä. Mekanismilla pyritään toisaalta siihen, että tavaratalojohtajat sisäistävät itselleen ketjun tavoitteet ja toisaalta siihen, että he myös itse sitoutuvat omien tavoitteidensa toteuttamiseen.

Andiamo-kauppiaiden kanssa noudatetaan pääosin samoja mekanismeja kuin Citymarket-kauppiasketjussa. Tavarakaupan osalta noudatetaan käyttötavaran toimintalogiikkaa: toiminnan pohjana ovat ketjun perusasemointi, liiketoimintakonsepti ja vuosittainen markkinointisuunnitelma, johon hankitaan sopivat tuotteet. Tämän mukaisesti ennalta päätetyillä ketjutason valikoimilla ja ennakkomyynneillä on erittäin suuri merkitys. Pääjärjestelmänä toimii markkinajärjestelmä Citymarket-kauppiaiden tapaan. Tämän lisäksi Andiamo-ketjussa ovat keskeisiä ohjausmekanismeja kauppakonsepti, mallistot ja ennakko-ostot sekä ostopäivät.

Carrols-ketjussa korostuu franchising-toimintamalli. Tavoitteena on ketjujohdon ja ravintoloiden päälliköiden tai yrittäjien yhteisten intressien tunnustaminen eli myynnin ja asiakasmäärien kasvattaminen sekä laadullisten tavoitteiden ja taloudellisen tuloksen maksimointi. Ostotoiminnassa ei käytetä tukkukaupan ja vähittäiskaupan välistä hintamekanismia, vaan ketjun ostohinta on sellaisenaan kaikkien ravintoloiden ostohinta.

Carrols-ketju on voimakkaasti konsepti- ja prosessiohjattu, jossa liiketyyppikonsepti ja ravintoloiden toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään arjen toimintaa. Johdon keskeisiä ohjausvälineitä ovat prosessien kehittäminen, yhteisten intressien rakentaminen ja ylläpitäminen sekä niihin liittyvien kannustimien ja sanktioiden rakentaminen. Näiden lisäksi tärkeitä mekanismeja ovat tarkka taloudellinen ja laadullinen seuranta (mm. asiakas- ja toiminnalliset mittarit ja tutkimukset kuten esim. haamuostajatutkimus). Merkittävä rooli on yhteisillä toimintaprosesseilla. Prosessit opitaan tuntemaan työn kautta ja yrittäjäksi tullaan vain Carrols Oy:n organisaation kautta. Näin konseptit, toimintamallit ja prosessit sisäistetään tehokkaasti oppimisen ja omakohtaisen kokemuksen avulla. Toiminnan omaksumista tuetaan lisäksi tarkoilla käsikirjoilla sekä aluepäälliköiden kontrollilla ja koordinoinnilla.

Ohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä kontrolli, itsenäisyys, tehokkuus ja jännite hybridiorganisaatiossa

Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmän keskeisimmät ohjausjärjestelmät ja -mekanismit on kuvattu tiivistetysti taulukossa 7.1. Siitä voidaan havaita, kuinka eri ohjausjärjestelmät ja -mekanismit muodostavat hybridiohjausjärjestelmän, ja kuinka eri toimintoihin käytetään osin päällekkäisiä järjestelmiä ja mekanismeja.

Taulukko 7.1. Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmät ja -mekanismit, yhteenveto

Ohjausjärjestelmät Ohjausmekanismit	*Markkinat*	*Hierarkia*	*Verkosto*
Rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut	- Kesko ja K-kaupat itsenäisiä yrityksiä - K-ryhmä sopimusperusteinen yhteistyöryhmä - tavaroiden ja palveluiden keskinäinen kauppa (Citymarket-päivittäistavarakaupat ja Andiamo-kenkäkaupat) - tavaroiden ja palvelusten hankinta markkinoilta	- tavaroiden ja palveluiden keskinäinen kauppa (Carrols ja Citymarket käyttötavara) - omistus-, hallinto- ja jäsenyysrakenteet - toimintaperiaatteet - ketju- ja muut maksut - taloudelliset ja muut kannustimet sekä sanktiot - Keskon ja K-kauppiasliiton organisaatiot - taloudellinen ja toiminnallinen seuranta ja valvonta - konseptit ja konseptiportfoliot - takaukset ja vakuudet - liikkeenhoidon neuvonta	- K-ryhmän perusarvot ja normit - luottamuskauppiaat ja heidän verkostonsa - kasvattajakauppiaat
Johtamisen menettelytavat ja prosessit	- kauppapaikkahankinta ja -neuvottelut. - ketju- ja kauppakohtainen tavarantoimittajayhteistyö	- liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet - suunnittelu- ja seurantakäytännöt - toimintaperiaatteet, säännöt ja määräykset - aineelliset ja aineettomat voimavarapäätökset - ketjun ja kauppojen prosessit - koulutus - kokemustenvaihto - valvonta - kauppias- ja päällikköportfoliot	- päätösten valmisteluun ja päätöksiin vaikuttaminen - kokemusten ja tietojen vaihto
Arvot, normit ja luottamus	- luottamus markkinatalouteen, K-ryhmään, konseptiin ja omaan osaamiseen - yrittäjävapaus - ulkoinen kilpailu markkinoilla	- K-ryhmän perusarvot - Keskon eettiset ja muut toimintaperiaatteet	- henkilöiden verkostot ja sosiaalinen kontrolli - ketjuyhteisöt - yritys- ja ketjukult. - epäviralliset arvot ja normistot

Tutkitussa organisaatiossa Keskon ja kauppiaiden välisessä toiminnassa pääohjausjärjestelmänä oli sopimuksiin ja suhteisiin perustunut markkinajärjestelmä, vaikka pohjalla olivat hyvinkin pitkäaikaisesti kehittyneet ja kehite-

tyt viralliset ja epäviralliset verkosto-organisaatiot sekä -järjestelmät. Keskon omien ketjujen johtaminen perustui hierarkiaan, mutta tätä täydensivät verkosto- ja markkinajärjestelmät. Carrolsin omistamien ravintoloiden ohjausjärjestelmä perustui hierarkiaan, ja franchising-yrittäjien omistamien ravintoloiden ohjausjärjestelmä perustui franchising-pohjaiseen markkinajärjestelmään, mutta niitä molempia täydensi verkostojärjestelmä.

Markkinamekanismeja täydensivät kauppiaiden horisontaalinen yhteistoiminta ketjujohtokuntien kautta. Keskeinen rooli oli myös verkostojärjestelmällä, sillä toiminnassa pyrittiin pitkäjänteisiin suhteisiin (eräät kauppiassuvut ovat olleet olemassa yli sata vuotta, kauppaa hoitaa jo neljäs sukupolvi ja liikesuhde Keskoon ja sen edeltäjiin on ollut jo samoin lähes sata vuotta). Liikesuhteita täydensivät toimijoiden väliset monipuoliset sidokset, toimintojen väliset lukuisat yhteydet ja voimavarasiteet.

Tehokkuuden näkökulmasta tarkasteltuna ohjausjärjestelmissä korostuivat Quinnin ja Rohrbaughin mallin mukaan (1983) sisäisen tehokkuuden saavuttaminen sisäisen prosessimallin avulla. Sisäistä tehokkuutta tavoiteltiin yhteisellä johtamismallilla, määritellyillä toimintaprosesseilla, hierarkkisella päätöksenteolla sekä keskitetyillä ketjujohto-organisaatioilla. Käytössä olleiden ohjausmekanismien avulla pyrittiin pikemminkin ylläpitämään pysyvyyttä ja toteuttamaan entisiä toimintamalleja kuin luomaan uutta ja lisäämään joustavuutta. Ohjausmekanismeissa korostuivat toisin sanoen sisäisen tehokkuuden tavoittelu ulkoisen sopeutumisen sijasta. Sisäisen tehokkuuden tavoittelusta huolimatta kauppakohtaisella itsenäisyydellä ja toimintamalleilla oli merkittävä rooli. Kauppakohtaisuuden avulla pyrittiin lisäämään paikallista sopeutumista ja joustavuutta, mutta samalla voimakas kauppakohtaisuus esti hyödyntämästä tehokkaita yhteisiä toimintamalleja (pl. Carrols).

Hybridiorganisaatiossa jännitteitä voi periaatteessa ilmetä kolmella eri tasolla (Campbell, 1977; Grandori, 1996, 1997, ks. myös Scott, 2001 (1961)) eli ohjausjärjestelmä-, mekanismi-, toimija- sekä toimintatasoilla. Järjestelmätason jännite aiheutuu siitä, että eri osapuolet ymmärtävät liiketoiminnan peruslogiikan ja toimijoiden roolit eri tavalla. Ohjausmekanismitasolla jännite voi ilmetä osapuolten kokemana ristiriitana käytettyjen tai käytettävissä olevien ohjausmekanismien välillä. Toimijatasolla jännitettä voi ilmetä henkilöiden tai organisaatioiden välisinä vastuun tai vallan jännitteinä. Vastaavasti toiminnoissa voi ilmetä työnjakoon, vastuu- tai valtasuhteisiin liittyviä jännitteitä. Jännitteet voivat olla luonteeltaan myönteisiä tai kielteisiä.

Järjestelmätason korkein jännite on ilmennyt K-ryhmässä kolme kertaa eli silloin, kun K-ryhmän sisäistä keskinäistä työnjakoa on muutettu radikaalilla tavalla. Tällöin Keskon ja kauppiaiden intressit näyttivät aluksi olevan sovittamattomalla tavalla vastakkaisia. Pohjimmiltaan näissä jännitteissä oli kysymys yrittäjyyden ja keskitetyn toiminnan välisestä jännitteestä sekä taloudellisen tuloksen jakamisjännitteestä. Kauppias pyrkii tyypillisesti maksimoimaan tulostaan ja optimoimaan myyntiään ja kustannuksiaan Keskon pyrkiessä yleensä maksimoimaan myyntiään ja optimoimaan tulostaan ja kustannuksiaan.

Toimijatason jännitteet konkretisoituivat toisaalta intressieroihin ja toisaalta tehtävä-, vastuu- ja valtakysymyksiin. Tyypillisiä jännitteitä aiheuttavia asioita olivat toimijoiden useat rinnakkaiset roolit, asemat ja käytettävissä olevat resurssit tai niiden allokointi. Toimijatason jännitteet kulminoituivat toimijoiden toimintavapauden ja itsenäisen päätöksenteon ja ketjujohdon tai esimiesten vallan käytön välillä.

Toimintatason jännitteet kohdistuivat tyypillisesti organisointiin ja työnjakoon. Tällaisia jännitteitä esiintyi yhdenmukaisuuden ja kauppakohtaisuuden välillä, vakioitujen ja satunnaisten menettelytapojen välillä, keskitetyn kontrollin ja koordinaation sekä kauppojen itsenäisen ja oman kontrollin ja koordinaation välillä. Jännitettä ilmeni myös muodollisten ja virallisten sekä epämuodollisten ja epävirallisten ohjausmuotojen välillä. Keskeinen ketjuissa ilmennyt jännite koski ostamista, hinnoittelua ja markkinointia, joissa ketjujohdon ja kauppatason tavoitteet ja intressit olivat toisinaan erilaisia

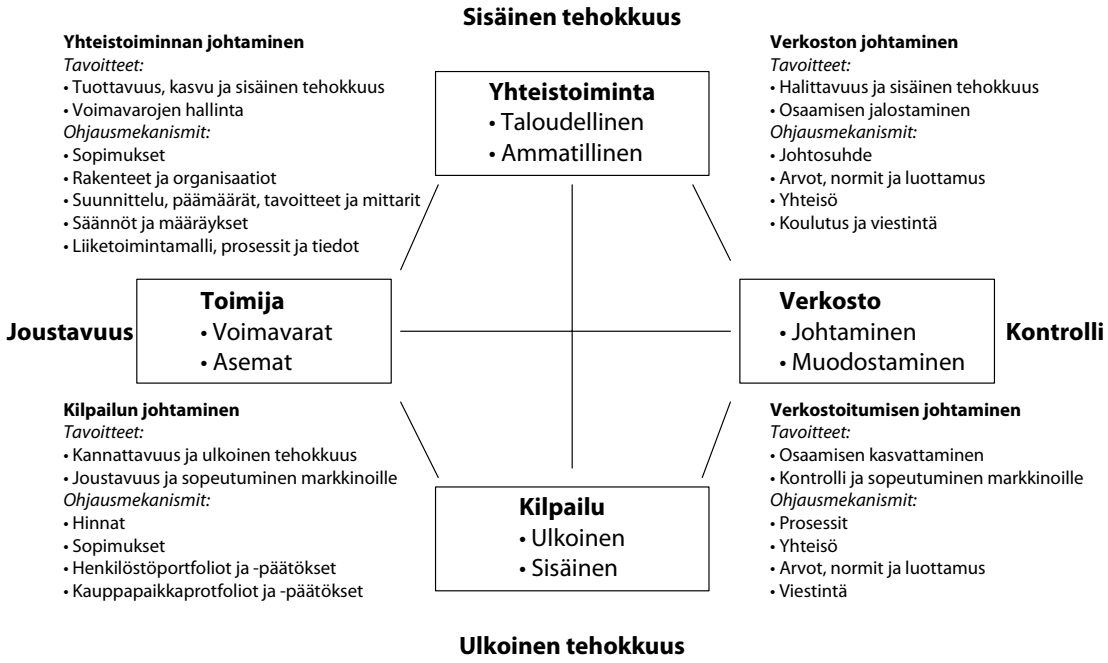
Kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli ja johtaminen

Tutkimuksessa kehitettiin kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli, jonka avulla voitiin tunnistaa kaupan hybridiorganisaation ohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä johtamisen keskeiset tekijät ja niiden väliset kytkennät. Tällaisen kokonaisuutta kuvaa tutkimuksen tuloksena kehitetty kaupan hybridiorganisaation johtamisen malli, HYBJO-malli. Kuviossa 7.2 on kuvattu pelkistetysti tämä kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli.

Kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallissa yhdistyvät markkina-, hierarkia- ja verkosto-ohjausjärjestelmät hybridiohjausjärjestelmäksi teoreettisella ja käytännön tasoilla. Mallissa on keskeistä, että se yhdistää hybridiorganisaation sisäisen tehokkuuden ulkoisen tehokkuuden kanssa ja toisaalta yhteistoiminnan kontrolloinnin ja koordinoinnin joustavuuden ja markkinoille sopeutumisen kanssa. Näiden keskeisten toiminnallisten vaatimusten

yhdistäminen tapahtuu HYBJO-mallissa neljän eri johtamisalueen avulla eli yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun johtamisen avulla.

Kuvio 7.2. Kaupan hybridiorganisaation johtamisen HYBJO-malli



Tutkimuksen tulosten mukaan hybridiohjausjärjestelmän toimintakelpoisuus heikkenee ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi. Hybridijärjestelmää uhkaa tällöin tehottomuusloukku, koska hybridijärjestelmä on hidas mukautumaan ja vaatii kaikkien osapuolten hyväksynnän merkittävien muutosten toteuttamiseksi. Tehottomuusloukku ilmeni selkeästi K-ryhmän kauppiastoiminnassa, jossa pienet operatiiviset muutokset oli helppo toteuttaa nopeasti eli jokainen kauppias päättää asioista itseohjautuvasti omalta osaltaan ja tekee muutokset itselleen sopivalla tavalla nopeasti. Suuret ja strategiset muutokset vaativat samaan tapaan kaikkien, periaatteessa siis Keskon ja 1 450:n kauppiaan hyväksynnän kaikkia koskevien muutosten toteuttamiseksi. Suuren päättäjäjoukon ja yrittäjäpohjalta luonnostaan nousevien erilaisten tarpeiden, motiivien ja mielipiteiden vuoksi suuret muutokset toteutuvat kuitenkin hitaasti, jos ollenkaan.

Hybridiohjausjärjestelmän heikkoutena on myös mahdollinen ohjausvaje, jolloin kokonaisuuden kontrollointi ja koordinointi ei ole mahdollista. Tällöin syntyy kokonaisuuden kannalta ohjausvaje tai aliohjaus, joka olisi edellyttänyt todellisuudessa saavutettua tasoa yhdenmukaisempaa toimintaa sekä järjestelmällisempää yhteistoiminnan ja yksittäisten toimijoiden kontrol-

lointia ja koordinointia. Hybridijärjestelmän ohjausvaje ilmeni hiljalleen 1990-luvulla Keskon pyrkiessä ohjaamaan tietyn tavara-alan kauppiaiden toimintaa kokonaisuutena eli ketjuna. Ongelmaksi kuitenkin osoittautui, että kauppiaat eivät olleet valmistautuneet yhtenäisempään ketjutoimintaan, vaan menestyslogiikka ja ajattelu perustuivat yksittäisen kaupan itseohjautuvuuteen ja oman tai tietyn ryhmän edun tavoitteluun ja maksimointiin.

Kolmas merkittävä tulos oli, että hybridiorganisaation johtaminen edellyttää toimiakseen osapuolten välistä luottamukseen ja yhteisiin arvoihin sekä normeihin perustuvaa johtosuhdetta. Hybridiorganisaatio, jossa osa toimijoista on yrittäjiä ja osa hierarkian työntekijöitä, vaatii toimiakseen johdolta erityisiä kykyjä ja menettelytapoja sekä sellaista johtamista, joilla itsenäiset ja itsepäiset kauppiasyrittäjät saadaan toimimaan vapaaehtoisesti jonkun toisen ohjaamana itseohjautuvuuden lisäksi. Tutkimuksessa havaittiin, että todelliset ja samalla usein epäviralliset normit säätelevät käytännössä enemmän toimintaa kuin voimassa olevat sopimukset. Normit määrittävät sallitut ja kielletyt menettelytavat, ja niiden avulla kuvastuu käytännön menestysmalli.

Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Hybridiorganisaation hallinta ja johtaminen on vaativa tehtävä, joka onnistuessaan edellyttää laajaa johtamiskeinojen hallintaa eli samanaikaisia ja limittäisiä ohjausmekanismeja. Hybridiorganisaatiossa on kyettävä luomaan ja yhdistämään selkeät rakenteet ja johtamisen menettelytavat, itsenäisen joustavuuden ja keskitetyn toiminnan kontrolli- ja koordinaatiomekanismit sekä toimintaa tukevat arvo- ja normiperustat. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi hybridiorganisaation johtamista voidaan parantaa seuraavien ratkaisujen ja menettelytapojen avulla.

Organisaation joustavuuden sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kasvattaminen ovat kilpailukyvyn kulmakiviä, joita tulee kyetä parantamaan yhtäaikaisesti. Organisaatio kykenee parantamaan sopeutumista ja innovointia oikeiden ja keskenään oikeassa suhteessa olevien periaatteiden, toimintamallien, sääntöjen ja käyttäytymisen avulla. Tulos- tai suorituskontrolli ei saa keskittyä vain perinteisiin taloudellisiin tunnuslukuihin, vaan siinä tulee huomioida myös muut suorituskykymittarit (tuloskorttinäkemys).

Hybridiorganisaation tehokas toiminta edellyttää selkeää yhteistoimintajärjestelmää. Hybridiorganisaatio tarvitsee toisaalta selkeää virallista hierarkkista rakennetta, sitä tukevia toimielimiä ja tiedon vaihtoa ja toisaalta epävirallista kommunikointia ja tapaamisia, joissa voidaan käsitellä ja valmistella asioita ennen kuin niistä tehdään virallisia. Näiden mekanismien

avulla voidaan vaihtaa tietoja ja kehittää innovaatioita sekä purkaa tehokkaasti ja hallitusti piileviä ja todellisia jännitteitä sekä näkemyseroja, joita väistämättä syntyy hybridiorganisaatiossa.

Ohjausjärjestelmän tulee muodostaa ehjä kokonaisuus, jossa rakenteiden ja menettelytapojen lisäksi tulee huomioida toimintaan sopivat prosessit, mittarit, arvot ja normit. Hybridiohjausjärjestelmään perustuva järjestelmä vaatii onnistuakseen juridisten sopimusten sekä organisatoristen ja prosessuaalisten rakenteiden lisäksi toimijoiden keskinäisen yhteistoimintajärjestelmän ja autonomisuuden alueiden määrittelyt. Selkeät toimintaprosessit, työnjako ja tulosmittaristot ovat välttämättömiä ohjausjärjestelmän tekijöitä. Tehokas toiminta edellyttää lisäksi virallisten normien ja sääntöjen sekä epävirallisten sisäisten normien ja niihin tukeutuvien menestysmallien täsmentämistä. Toimintaa ohjaavat arvot ja normit tulee muodostaa ohjatusti eikä niiden saa antaa muodostua sattumalta.

Kaupan eri tavara-alat ja kokoluokat vaativat erilaisia ohjausjärjestelmiä. Suurissa liiketyypeissä, joissa on useita tavara-aloja, ja joissa investoinnit ja riskit ovat suuria, liiketoiminnan suora kontrollointi ja koordinointi on tavoiteltavaa. Kauppias- tai franchising-järjestelmä on suositeltava järjestelmä tarkasti määriteltyjen ketjukonseptien alueella, joissa toimintaprosessit ohjaavat jo sinällään koko toimintaa. Tällöin myös kauppakohtaiselle kontrollille ja koordinoinnille jää enemmän vastuuta.

Ketjun johtamisessa keskeistä on myös kauppias- ja päällikköportfolioiden johtaminen. Eri järjestelmissä on väistämättä aina osaamistasoltaan erilaisia ja eri elinkaaren vaiheessa olevia henkilöitä. Tällaiseen järjestelmään kuuluu, että toimijoilla on erilaisia tavoitteita toiminnalleen, jolloin jossakin uran vaiheessa myynnin kasvattamisen sijaan tärkeämmäksi muodostuu tuloksen maksimointi. Tämän vuoksi kauppiaiden ja päälliköiden sekä muiden avainhenkilöiden valintojen sekä heidän koulutuksensa tulee olla ketjujohdon tarkassa hallinnassa.

Hybridiorganisaation johtamisessa on perimmiltään kyse johtosuhteesta. Ketjujohdon tulee ymmärtää oma roolinsa ketjussa oikein: ketjujohtaminen ei ole vain sopimusten tuomien päätöksenteko-, kontrolli- ja sanktio-oikeuksien hierarkkista käyttöä tai asiakassuhteen rakentamista, vaan sisäistämisen ja vapaaehtoisuuden avulla saatavan henkisen johtamisen hyväksikäyttöä ja kumppanuuden rakentamista arvojen, luottamuksen ja toisten arvostamisen avulla. Johtosuhteen hyödyntäminen edellyttää johtamiselta kurinalaisuutta ja johdonmukaisuutta, jotta tietoja voidaan jakaa ja osaamista ja parhaita käytäntöjä voidaan jalostaa sekä rikkomuksiin voidaan puuttua rakentavasti.

Ketjujohdon tulee rakentaa tietoisesti ja hallitusti ketjuyhteisö, johon eri toimijat ketjujohdossa ja kaupan tasolla voivat samaistua ja tukeutua. Yhteisöillä on merkittävä rooli toiminnan kontrolloinnissa ja koordinoinnissa. Jotta yhteisöistä ei synny ketjun johtamisen kannalta haitallisia rakenteita, niiden syntymistä tulee johtaa ja ohjata. Yhteisöjen avulla voidaan johtaa monia sellaisia johtosuhteen syntymistä edistäviä asioita, joita hierarkkisella johtamisella ei saavuteta.

Luottamusta täytyy rakentaa, sillä se on kaupankäynnin elinehto. Luottamus hybridiorganisaatiossa muodostaa yhden keskeisen ohjausmekanismin, jota on vaikea korvata muilla mekanismeilla. Toisaalta luottamuksen avulla voidaan välttää monien kustannuksiltaan kalliimpien mekanismien käyttöä.

Kauppias- tai yrittäjäperustainen vähittäiskauppatoiminta edellyttää toimiakseen tehokasta ketjujohdon suoraan kontrolloimaa liiketyyppikonseptien kehittämistä**.** Omien yksiköiden tarkoituksena on toiminnan testaaminen, jatkuva kehittäminen, osaamisen kasvattaminen sekä toiminnan kontrollointi kauppa- tai ravintola- sekä ketjutasoilla. Kauppiaiden ja yrittäjien maksaessa konseptin käytöstä konseptimaksua heidän tulee voida olla varmoja siitä, että konsepti toimii, ja sitä kehitetään järjestelmällisesti. Tämä edellyttää, että päämiehen tulee myös itse varmistua konseptien ja niiden toiminnallisten määritysten oikeellisuudesta ja toimivuudesta käytännössä.

Vuosittaisilla yrittäjä- ja kehityskeskusteluilla voidaan edistää tehokkaasti tiedon jakamista, oppimista ja innovaatioiden leviämistä. Keskustelujen avulla voidaan nopeuttaa uusien toimijoiden oppimisprosessia ja välttää turhia karikoita. Samalla niiden avulla voidaan lisätä keskinäistä oppimista ja innovaatioiden leviämistä sekä hyödyntää paremmin eri ihmisten osaamispotentiaalia ja käsitellä yksilöllisiä tarpeita ja tavoitteita. Keskusteluiden avulla voidaan myös hyödyntää ihmisten kykyä uusien ongelmien ratkaisemisessa.

ENGLISH SUMMARY

Introduction, Purpose and Goals of Research

The significance of inter-company networks in promoting the competitiveness of businesses has been widely recognised in business research in the 1990s (Gulati, 1998; Håkansson & Snehota, 1995). Relationships between buyers and sellers, inter-company co-operation, integration and networking have played key roles in inter-company marketing and merchandising organisation research (Ford et al., 2002). The business management and management system needs of companies operating within a network environment, meanwhile, have received less attention (Grandori, 2000; Grandori & Soda, 1995).

Large international chains, such as Wal-Mart and Tesco, are centrally managed and their network includes a vast number of suppliers in various countries. Examples of different types of business and partnership organisations exist in Finland (Kesko and K-stores), Sweden (ICA), Germany (Edeka) and France (System U), where retailers are mainly independent store operators. Wholesaling and other centralised support functions in these are performed by wholesale and franchising groups owned by the store operators. In this sense we are dealing with interesting hybrid organisations that operate in a free market with competitors and customers at the retail level, but are simultaneously hierarchically centrally managed in terms of consolidated procurement, logistics, marketing, training and real estate operations, for example. Stores and store operators also have their own co-operative networks (such as experience sharing groups and buying clubs). Powell, among others, defines a hybrid organisation in this way when he states that a hybrid organisation is an organisation where all three management systems, namely market-based, hierarchical and network-based, coexist at the same time (Powell, 1990).

This study focused on management systems in hybrid merchandising organisations. The objective of the study was to develop an applied conceptual model for the management of a hybrid merchandising organisation that would facilitate the identification of hybrid organisation management systems and mechanisms, and would produce normative suggestions for the ”improved and more efficient” management of a hybrid merchandising or-

ganisation. This requires the building of a sufficiently detailed hybrid management framework that covers the central tools of various management system archetypes.

Research objectives were approached through the following questions:

– *What types of management systems and mechanisms are used in the management of a hybrid merchandising organisation*? In other words, what concrete (a) structural and organisational solutions, (b) management approaches and processes, and (c) value, standard and trust based control mechanisms are used.
– *How well do management systems work*? What are the strengths, limitations and possible drawbacks of various management systems.
– *How is a management system kept in balance*? How is a balance achieved between internal and external efficiency and centralised control and coordination, and the autonomy of retailers?

Various management systems were analysed in a hybrid merchandising organisation to reach these research objectives. Tensions between the hierarchical control and coordination of central chain management and the autonomous behaviour of retail stores and store operators constituted the core perspective of the study.

Theoretical Basis of Research

Key areas of interest in terms of marketing channels with respect to management systems are (1) the company's interface with its external business environment, i.e. competition and partnerships, and (2) the company's internal organisational solutions and management approaches. Consequently, the term "management system" is used in this study to refer to (1) the approaches that businesses adhere to in their external business dealings with third parties and (2) the organisational and management mechanisms or approaches that businesses employ in their internal management and administration in order to achieve their organisational efficiency goals. Seen in this light, different management systems include differing structural, process and value features (vrt. Heide, 1994, s. 72).

Efficiency plays a key role in management systems, as in business in general (Clegg et al., 1997). Efficiency can be seen in many different ways, but here it refers to internal and external efficiency. External efficiency refers to an organisation's ability to meet demands placed on its operations by external customers and other stakeholders. Internal efficiency refers to the organisation's internal performance, i.e. the efficiency of its operations from an

input/output perspective. In this case we are not focusing on the outputs of a business but rather on how efficiently it meets its objectives (Pfeffer & Salancik, 1978).

The core issue in the study of various management systems is the impact they have on organisational efficiency. This question is significant in terms of management systems, because the idea underlying management systems theory is that an optimal management system exists for each particular situation and for the specific needs of a business (Williamson, 1991a; Williamson, 1993; Williamson, 1996). This optimisation manifests itself as efficiency and success in the marketplace.

Different management systems use different management mechanisms to control and coordinate operations. A market-based system relies on prices, competition and contracts (so-called invisible hand) that keep all parties informed of their transactional rights and obligations. In a hierarchical system the operations, buying and selling of parties are controlled and coordinated by a third party, a visible hand, i.e. the organisation's executives and managers. A network system is based on reciprocity and co-operation between the parties, and on shared dependency, values, standards and trust.

The basic idea behind a hybrid system is to effectively and efficiently combine the best aspects of various management systems while averting their weaknesses (Hennart, 1993). Hybrid systems provide different parallel control mechanisms for different functions. Hybrid system management mechanisms consist of long-term contracts, mutual trading and exchanges, operating principles, standards, and rules regarding the control and coordination of the parties' independent operations and co-operation.

Research Method and Frame

This study is based on the principles of abductive case research. In abductive case research a framework based on prior theoretical and/or empirical information may change during research due to unexpected findings or also as theoretical appreciation of the subject matter increases in the course of the research process. This continual combination of prior knowledge, research findings and theoretical information, or "clues", is a characteristic of applied research (Dubois & Gadde, 1999). The "clues" in this study, i.e. concepts and models, are based on prior theoretical understanding of various management systems and mechanisms, and particularly on hybrid management system research. Other clues used in the study are based on marketing channel management studies and on studies and theories on inter-company marketing

and networks. The IMP Group's framework and concepts are used for network theory.

The author's broad-based and long-term experience with the target organisation has played a significant role in the execution of this study. Extensive written materials on the target organisation and interviews conducted between 1999 and 2001 were also used in the study.

The empirical data used in the study was collected from Kesko, K-stores, and three K chains. Kesko and K-stores, and the hybrid organisation they make up, represent well the principles and practices of various management systems in wholesaling and retailing. This extremely complex and interesting "mega organisation" studied combined various management systems for mutual and third-party relationships and their management mechanisms, i.e. markets (prices and competition), hierarchy (central authority and hierarchical control mechanisms) and networks (mutual dependency, co-operation, trust and standards).

The organisation studied, or the K-group in its broad sense, is composed of the Kesko Group, Finnish K-store operators, and various retail chains and related K-stores. The K-group is made up of 13 chains operating in Finland, which have some 1,500 retail store operators. K chains sell groceries, specialty merchandise, hardware, and farming products. Chains and stores comprise small convenience grocers, specialty stores, and large hypermarkets and department stores.

The K-Group is generally seen as one large company led by Kesko, but in reality the group is quite different. It can be described as a vertical and also horizontal distribution channel from producers to consumers and business customers. The K-Group can also be characterised as a network consisting of the Finnish Kesko Group and its subsidiaries and personnel operating in Finland and abroad, and of legally independent K-stores and their personnel (vrt. Jarillo, 1993). Seen this way, the K-Group's strategic network includes some 1,900 K-stores, 1,500 K-store operators, 23,000 retail professionals working at K-stores, and 11,000 Kesko employees. Kesko's 30,000 business customers, 40,000 suppliers and other co-operative partners, and some 1.7 million regular household customers are closely connected to the Group's operations (Kesko, 2000c; Kesko, 2001d).

The chains picked for this study were primarily selected on theoretical grounds so that they would represent the various aspects and mechanisms of a hybrid management system. A secondary objective was that the chains studied should utilise as many control and coordination mechanisms as pos-

sible. Thirdly, the cases selected should bring out as characteristically and comprehensively as possible the tension between hierarchical and centralised control and coordination, and the autonomy of retailers. Fourth, the cases included should describe the simplicity and complexity of business operations as well as possible in terms of the range of product selection, the diversity of product categories, and sales volume, for example. Fifth, the cases should also be interesting from a financial and operational point of view to the company studied and its management. Sixth, the author should have access to as comprehensive information on the research targets through the various stages of research as possible.

These selection criteria have been used to meet the requirements of multidimensionality and diversity with respect to the phenomenon researched so that the cases selected would make as meaningful a contribution as possible to the study of the research problem (vrt. Easton, 1995; Eisenhardt, 1989b; Heide & John, 1995; Yin, 1994). The following three chains were selected based on the above criteria:

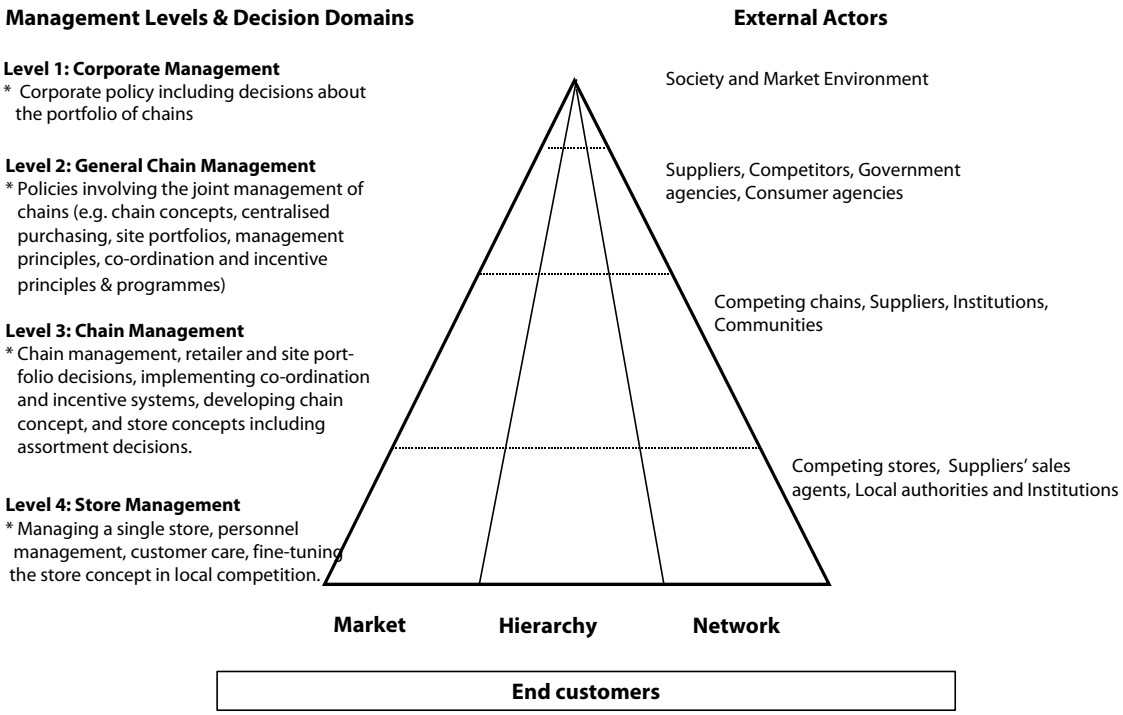
– Citymarket hypermarkets. These are department stores that sell food, other groceries and consumer durables and non-durables, and have a grocery department run by an independent K-store franchise or K-store operator. Non-grocery merchandising at Citymarket hypermarkets is handled by Kesko's Citymarket Ltd subsidiary. The retailer chain is managed by a central unit that is organisationally part of Kesko's Ruokakesko Ltd subsidiary. This unit is responsible for the planning and execution of chain operations, such as store locations, logistics, product selection, marketing, and retail concept development matters. Roughly 65% of the sales of an average Citymarket come from groceries, while approximately 35% represent consumer durables and non-durables, which further means the combination of two logically different merchandising categories. There were 40 Citymarkets at the end of 2000, and their combined sales totalled FIM 7.2 billion.
– Carrols fast-food restaurants. A total of 46 restaurants were operated by franchisees. Others were run by restaurant managers that reported hierarchically to chain management. Carrols operations as a whole are managed by Kesko's Carrols Ltd subsidiary, which is responsible for chain operations, including store locations, logistics, product selection, marketing, and retail concept development matters[160]. The total number of restaurants at the end of 2000 stood at 73 and sales totalled FIM 370 million.

– Andiamo shoe stores. These shoe stores are managed by independent operators that co-operate with other store operators and Kesko within a strategic network. The Andiamo chain's central unit and locus of chain management is a Kenkäkesko unit that is part of the organisation of Kesko's Keswell Ltd subsidiary. This chain management is responsible for the management and development of the chain similar to the above chains. The sales of Andiamo shoe stores totalled FIM 166 million in 2000 and the number of stores stood at 30 at the end of the year.

Hybrid Merchandising Organisation Management

One approach to the investigation of management systems and mechanisms is to break management down to various levels and decision-making areas, and to use these to identify the management systems and mechanisms used to manage and control the organisation. These various levels and related parties and activities are depicted in Figure ES.1. This figure is used to describe and analyse the various management levels, functions, decision-making areas, and key management systems and mechanisms of the chains studied.

Figure ES.1. Preliminary Framework for the Management of Hybrid Merchandising Organisations



Source: Mitronen & Möller (2001, adapted).

The group management level comprises typical strategic management areas. These include setting group-wide goals, responsibility for group profitability and the company's stock market performance, responsibility for the implementation of basic corporate values, and other duties of the senior management of a public company. Key operational areas included under the above are the specification of the group's core businesses, the allocation of resources to core businesses, the development of the group's competitive advantage, management model and organisation. Key management areas also include internal and external communications, internal auditing and risk management, and investor relations (Kesko, 2001d).

Business unit and division management is responsible for establishing general principles that will guide chain management and for directing investments. Management and decision-making areas included in this are chain concepts, centralised product category management, procurement, logistics, information systems, store network and location decision, and management and reward systems. In other words, the duties of business unit and division management consist of the management of shared and central players, functions and resources and of financial planning and oversight. In addition to these duties, the selection of chain management also represents a key area (Kesko, 2001d).

Reinforcing the chain's strategic position, developing its competitiveness and interests, and allocating chain resources and access to them between centralised chain management and the store or store operator level constitute key responsibilities for chain management. Accordingly, chain management's significant management and decision-making areas include: (1) Chain management, which can be considered to include concepts and their development, the development of the chain's store, store operator and manager portfolios, store location decisions, chain incentive systems, and chain marketing. (2) Product operations, i.e. product category management, procurement, purchasing, logistics and marketing. (3) Chain and store-specific operating support and services, such as financial and IT management and marketing research, network planning and store location operations, financing and guarantees. In some cases the aforesaid chain management functions can also be performed centrally at the division or business unit level.

Store-level management includes sales and sales promotion and store-level customer relationship, personnel and store operations management in keeping with the store concept and local competitive situation. Key areas also include store-specific product selection management, purchasing, and re-

lated activities, such as annual supplier negotiations, pricing and marketing. Day-to-day personnel management centres on employee selection and training, and on labour scheduling. Store operations focus on continually keeping up the condition of the store and the merchantability of products, the management of cash register operations, ordering and stocking operations, price labelling, and other customer service. Receiving and related checking and inventory accounting, and possible price labelling constitute other significant operational areas. The design and execution of promotional campaigns and advertising, and the monitoring of competitors also take a lot of work. Financial planning and tracking also constitute essential store-level operational areas. It the merchandising organisation studied, possible representation in the K-store operators' association also constitutes an important function.

Management Systems at the Various Levels

At the group level structural and organisational, mainly hierarchical, management mechanisms include Kesko's and the K-store operator association's legal structure and organisation where store operators are among the owners of Kesko and members in the K-store operators' association. Day-to-day operations were managed with the help of Kesko's strategic direction and related goals (such as ROCE (12%), ROE (10%), customer satisfaction, market penetration, operating approach and personnel goals). Decisions are made at this level regarding key lines of business and their general universally applicable trading terms (such as chain allowances, for example), imputed internal interest rates and shared group resources and their allocation (e.g. accounting, finance and information systems). Hierarchical management approaches and processes include Kesko's and the K Group's chain operations management model, reward systems, and management approaches, such as budgeting, investment spending, management information, training, and related processes. Management mechanisms in the value, standard and trust area include the K-Group's basic values, Kesko's ethical and other operating principles, and the K-store operator association's and K-store operators' operating rules. The market mechanism is not used at this level as an internal management tool. Instead, the K-Group and other retail groups compete fiercely for store locations and market share, for example.

At the business unit and division level the above management mechanisms were used adapted to specific lines of business. Important structural and also hierarchical means included chain and trading contracts between Kesko and store operators, and hierarchically applied labour union contracts.

Chain contracts provide for the rights and obligations of the parties and specify the operational organisation, controls and coordination between chain management and stores. Organisational tools included co-operative partnerships between Kesko divisions and the retail area-specific subgroups of the K-store operators' association. In management approaches hierarchical management mechanisms include investment spending (e.g. logistics and store location investments), store network plans, chain portfolios, and reward systems. Value, standards and trust-based management mechanisms include networks set up by Kesko personnel and store operators. Chains in different retail segments compete against one another for store locations and capital in keeping with the market mechanism.

At the chain management level chain management was responsible for chain development and the implementation of uniform operations as structural and organisational solutions. Organisational mechanisms used included Kesko's chain units and function-specific planning teams composed of store operators and Kesko employees. Chain management boards represented the K-store operators' association. Hierarchical chain coordination areas include determining a universal product selection for the chain, joint marketing, purchasing of common products, product category management, logistics, and concept development. In management approaches and processes the hierarchical coordination and operational management of chain operations play a significant role. Operations were managed though chain-specific store operator meetings, discussion and experience sharing days, and through hierarchical management mechanisms, such as resolutions, manuals, operating processes, guidelines and training. Normative and goal-related chain-wide customer promises, marketing materials and shelf posters, and quality, customer and employee satisfaction and operational surveys were also used. In the area of values, standards and trust, chain-level management mechanisms were the same as those noted for the other levels. Chain-specific rules of engagement were also used. In keeping with the market mechanism, store operators compete against one another for the best store locations and store rents are also market-based. Kesko makes all store operator selections independently and hierarchically.

At the store level all chains enjoy significant structural and organisational autonomy. Operations are guided by a strong market mechanism on the one hand and by a store-specific hierarchy on the other. Stores in the chain competed against one another and against the stores of other retail groups. Store operators are required to price their products independently, and only a part

(20%-30%) of products are universally priced. With respect to management approaches and processes, HR management, customer relationship management and the use of other competitive tools, such as marketing and product selection, were left up to store operators and department store managers. Exceptions to this were Carrols and Citymarket consumer durables and non-durables, where operations are more tightly controlled by chain management and adaptation is more highly organised. Store operators were guided significantly by internal standards. These standards reflect store operators' understanding of a successful operating model, namely how to become a successful and wealthy store operator. Store operators' personal and informal, but very tight-knit, networks also operated as a normative mechanism.

Management Systems within Various Chains

Citymarket store operators were mainly managed through network mechanisms. As with department store managers, joint meetings were held twice a year, but they were not "compulsory" in the same way. Kesko also lacks the ability to take issue with bad or inappropriate store-level practices, except when the store operator's financial situation is poor. The temporary hierarchical management of Kesko occurs in connection with store operator changes. At the individual store level, the organisation of store operations, purchasing, freedom to plan purchases, and related use of marketing funds were particularly notable.

Store-level parties had a great deal of operating latitude and employed a typically store or store operator-specific operating model. Store-specific operations were coordinated through joint marketing and common product selections. Store-specific operations were characterised by keen self-interest and competition. Unofficial store operator standards played a significant control role that was reinforced by a shared store operator training model.

Citymarket department store managers were managed mainly through network mechanisms despite their hierarchical relationship. Hierarchical management mechanisms were primarily related to financial controls, not so much the management of behaviour. Department store managers were managed through chain-wide and store-specific plans and budgets. "So long as your budget and profits are fine, chain management leaves you in peace" (department store manager). In addition to these, annual department store manager conventions were used. Chain and department store-specific sales and profitability data and quality, customer and employee satisfaction surveys supported planning and conventions. Each party had access to com-

parative information on others, which revealed the chain's situation and one's position within the chain. This mechanism is based on the idea that "no one wants to be below average or especially the last". This mechanism also aimed at having management internalise the chain's goals on the one hand commit themselves to achieving their personal goals on the other.

With Andiamo store operators mainly the same mechanisms were applied as within the Citymarket chain. The main system was market-based, as with Citymarket store operators. With merchandising the operating logic of consumer durables and non-durables was applied, namely operations were based on fundamental chain positioning, business concept and annual marketing plans, on the basis of which appropriate merchandise was acquired. Accordingly, pre-established chain-wide product selections and pre-sales played a very significant role. The Andiamo chain also used the store concept, product range, advance purchases and purchasing days as key management mechanisms.

The Carrols chain relied on the franchising model. The goal was to maximise the joint interests of chain management and restaurant managers or franchisees, i.e. sales and customer base growth and quality and financial goals. Purchasing did not involve a wholesaler to retailer pricing mechanism as all restaurants paid the chain's buying price plus expenses instead.

Carrols was very concept and process managed whereby the business concept and restaurant operating processes significantly controlled day-to-day operations as such. Key management tools included process development, the creation and maintenance of shared interests and related incentives and sanctions, and close financial and quality control (e.g. customer and operational measures and surveys, such as mystery shopper studies). Processes were learned and inculcated through work, and franchisees rose up through the Carrols Ltd ranks. Concepts, operating models and processes were thus effectively internalised through study and personal experience. The adoption of operating approaches was also supported through manuals and regional management control and coordination.

Management Systems and Mechanisms and Control, Independence, Efficiency and Tension in a Hybrid Organisation

Table ES.1 provides a summary of key Kesko and K store management systems and mechanisms. This table shows how various management systems and mechanisms combine into a hybrid management system and how partially overlapping systems and mechanisms are used for various functions.

Table ES.1. Kesko and K-store Management System and Mechanism Summary

Management Systems *Management Mechanisms*	*Market-Based*	*Hierarchical*	*Network-Based*
Structural and Organisational Solutions	- Kesko and K-stores independent entities - K-Group contractual cooperative group - goods and services traded within Group (Citymarket grocery stores and Andiamo shoe stores) - procurement of goods and services in the marketplace	- mutual trading of goods and services (Carrols and Citymarket consumer goods) - ownership, administration and membership structure - operational principles - chain and other fees - financial and other incentives and sanctions - Kesko and K-store operator association organisations - financial and operational tracking and oversight - concepts and concept portfolios - guarantees and collateral - business management advice	- trusted store operators and related operator network - unofficial store operator and employee networks - business relationships - mentor operators
Management Approaches and Processes	- store location procurement and negotiations - chain and store-level supplier co-operation	- business goals and objectives - planning and tracking practices - operational principles, rules and regulations - tangible and intangible resource allocations - chain and store-level processes - training - experience sharing - business oversight - store operator and manager portfolios	- input on decision-making and preparation - sharing of experiences and information
Values, Norms and Trust	- trust in the economy, K-Group, the concept and own operations - entrepreneurial freedom - external competition in the marketplace	- K-Group's basic values - Kesko's operating approach – ethical principles - operating principles	- people networks and social control - chain sub-groups - business and chain cultures - unofficial values and norms

The main management system between Kesko and store operators in the organisation studied was a market-based system built on contracts and relationships, even though underlying everything were official and unofficial network organisations and systems that had sometimes developed and been developed over very long periods of time. Kesko's own chain management

was based or hierarchy, but this was complemented by network and market-based systems. Carrols-owned restaurants were hierarchically managed while franchisee-owned restaurants were managed through a market-based franchising system, but both were complemented by a network system.

Market mechanisms were complemented by horizontal store operator co-operation through chain management boards. A network system also played a central role in that long-term relationships were cultivated (some store operator families had been around for over a hundred years and stores were run by third-generation operators; the business relationship with Kesko and its predecessors also spanned nearly a hundred years as well). Business relationships were complemented by various ties between the parties and multiple affiliations and resource tie-ins.

Looked at from an efficiency perspective, the management systems emphasised Quin and Rohrbaugh style achievement of efficiency goals through an internal process model (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Internal efficiency was sought through a common management model, defined operating processes, hierarchical decision-making, and centralised chain management. The management mechanisms used sought to maintain the status quo and implement existing operating approaches rather than create something new and increase flexibility. In other words, management mechanisms emphasised the desire for internal efficiency in stead of external adaptation. Despite the drive toward internal efficiency, store-level independence and operating models played a significant role. Store-specificity was used to increase local adaptation and flexibility, but a strong store-level focus also prevented the utilisation of efficient co-operative models (Carrols).

Tension may basically appear at three different levels in a hybrid organisation (Campbell, 1977; Grandori, 1996; Grandori, 1997; see also Scott, 2001 (1961)), i.e. at the management system, mechanism, participant, or operating level. System-level tension is caused by differences in the way parties understand the basic logic of the business and the roles of various parties. At the management mechanism level tension may manifest itself as conflict between parties or between available management mechanisms. At the system participant level tension may come up in relation to responsibility and authority between individuals and organisations. Operating level tension may be related to the division of labour, responsibility or authority. Tensions can be either positive or negative.

The highest system level tension has existed in the K-Group three times, or when the group's internal division of labour was radically altered. The in-

terests of Kesko and store operators initially appeared to be irreconcilably at odds. These tensions were fundamentally related to tension between entrepreneurship and centralised operations, and the allocation of economic rewards. A store operator typically seeks to maximise his or her profits and optimise sales and expenses, while Kesko typically seeks to maximise its sales while optimising its profits and expenses.

Participant level tensions were embodied in differing interests on the one hand, and in functional, responsibility and authority questions on the other. Participants' multiple parallel roles, positions, and available resources and their allocation were typical causes of tension. At the system participant level tension culminated between participants' operating latitude and independent decision-making, and the authority of chain management or supervisors.

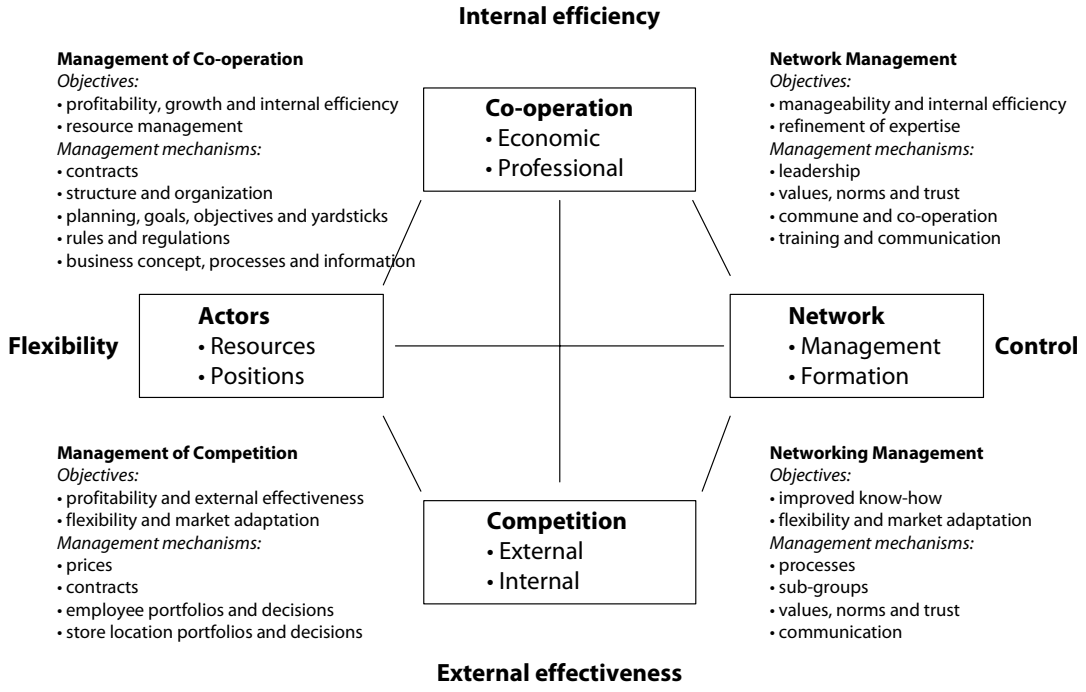
Operating level tensions typically dealt with organisation and division of labour. These types of tensions were present between uniformity and store specificity, between standard and ad-hoc operating approaches, between centralised control and coordination and the independent and self-governed control and coordination of stores. Tension also existed between formal and official forms of management and informal and unofficial forms. The primary chain tension was related to purchasing, pricing and marketing, where the goals and interests of chain management and stores sometimes differed.

Hybrid Merchandising Organisation Management Model and Management

A HYBMGT hybrid merchandising organisation management model was developed in connection with the study, which helps in the recognition of hybrid merchandising organisation management systems and mechanisms, and key management issues and their interconnections. The HYBMGT hybrid merchandising organisation management model developed based on this research provides an overall view of this. Figure ES.2 presents a simplified illustration of this hybrid merchandising organisation management model.

The hybrid merchandising organisation management model combines market-based, hierarchical and network management systems into a hybrid management system at the theoretical and practical level. The key element of the model is that it combines the internal efficiency of a hybrid organisation with external efficiency, and the control and coordination of co-operation with flexibility and market adaptation. The key operational requirements are combined in the HYBMGT model through four different management areas, namely the management of co-operation, and of the network, networking, and competition.

Figure ES.2. HYBMGT Hybrid Merchandising Organisation Management Model



Based on research findings the workability of a hybrid management system deteriorates as environmental uncertainty and disturbances grow in magnitude. The hybrid system may then fall into an inefficiency trap because hybrid systems adapt slowly and material changes require the consent of all parties. This inefficiency trap became clear at the K-Group's store operator level where minor operational changes were easily and quickly implemented, meaning that each store operator independently decides matters affecting himself and quickly effects changes as he sees fit. Large and strategic changes require universal consent, which basically means Kesko and 1,450 store operators, in order to take effect. Due to a large number of decision-makers and naturally different entrepreneurial needs, motives and opinions, large changes are implemented slowly, if at all.

A further weakness of a hybrid management system is a possible management deficit that makes overall control and coordination impossible. This creates a management deficit as a whole, or under-management, that would have required more uniform operations and more systematic co-operation and control and coordination of system participants than was actually the case. A hybrid system management deficit gradually manifested itself in the 1990s as Kesko attempted to manage the operations of store operators in a particular retail segment as a whole, or as a chain. The problem, however, was that store operators were not prepared for more uniform chain opera-

tions and their success logic and thinking was based on the independence of stores and the maximisation of self-interest.

The third significant finding was that in order to be workable hybrid organisation management requires a management relationship between the parties that is based on trust and shared values and standards. Hybrid organisations where some participants are entrepreneurs while others work within a hierarchical structure require special management skills and approaches and the type of leadership that will get independent and stubborn store operators to voluntarily work with others under the management of someone else in addition to self-governance. The study showed that actual, and often also unofficial, standards govern operations more in practice than existing contracts. Standards specify permissible and prohibited practices and help reflect a practical model for success.

Management Conclusions

The administration and management of a hybrid organisation is a demanding job, which requires command over a broad range of management tools, or simultaneous and overlapping management mechanisms. Hybrid organisations must be able to create and combine clear structure and management approaches, independent flexibility, and the control and coordination mechanisms of centralised operations, along with basic values and standards that support operations. Hybrid organisation management can be improved through the following solutions and approaches in order to reach these goals:

Improved organisational flexibility and external and internal efficiency are among the cornerstones of competitiveness and must be addressed simultaneously. Organisations can improve their adaptation and innovation through appropriate and appropriately proportioned principles, operating models, rules and behaviour. Financial and performance controls must not focus only on traditional financial indicators but must also consider other performance measures (balanced score card view).

Efficient hybrid organisation operations are predicated on a clear co-operative system. On the one hand hybrid organisations need to have a clear, official hierarchical structure, and institutions and information exchange that supports it, but on the other hand they need unofficial communications and meetings that can address and lay the groundwork for matters before they are made official. These mechanisms facilitate the exchanging of information and development of innovations, and the efficient and controlled release of the hid-

den and manifest tensions and differences of opinion that are inevitable in a hybrid organisation.

A management system must make up an integrated whole that considers operationally appropriate processes, yardsticks, values and standards in addition to structures and procedures. In addition to legal contracts and organisational and process structures, the workability of a system based on a hybrid management system requires that a co-operative system and autonomous domains be specified for participants. Clear operating processes, division of labour, and performance yardsticks are necessary parts of a management system. Efficient operations also require the specification of official standards and rules and of unofficial internal standards and success models that are based on them. The development of values and standards that guide operations must be managed and must not be left to chance.

Different merchandise categories and store sizes require different management systems. In large business concepts with multiple department stores and considerable investment and risks, the direct control and coordination of operations is desirable. A store operator or franchising-based system is advisable with clearly specified chain concepts where operating processes guide operations as such. More responsibility is also placed on store-specific control and coordination.

The management of store operator and manager profiles is also of key importance in chain management. Systems invariably always have individuals with different skill levels or at differing stages of life. It is characteristic of this type of a system that participants have varying operational goals, whereby maximal profits take precedence to growing sales at some point in a store operator's career, for example. This is why the selection and training of store operators, managers, and other key personnel must be closely controlled by chain management.

Hybrid organisation management is fundamentally about leadership. Chain management must understand its role correctly. Chain management is not only about hierarchically using contractual decision-making, control and sanction rights or building customer relationships, but instead about using internalised and voluntarily conveyed leadership and building partnerships based on values, trust and mutual respect. Leadership is predicated on disciplined and systematic management so that information can be disseminated, expertise and best practices can be refined, and infractions can be addressed constructively.

Chain management must deliberately and in a controlled manner build a chain community that chain management and store level participants can identify with and turn to for support. Interest groups play a significant role in the control and coordination of operations. To keep various interest groups from turning into structures that impede chain management, their formation must be managed and guided. Interest groups can be used to manage many matters that promote leadership which cannot be achieved through hierarchical management.

Trust must be nurtured since it is vital to trading. Trust is one of a hybrid organisation's key management mechanisms and is difficult to replace with other mechanisms. Trust can also help avoid using many more expensive mechanisms.

Workable store operator and entrepreneur-based retailing requires efficient store concept development that is under the direct control of chain management. In-house units should carry out operational testing, continual development work, building of expertise, and the control of operations at the store, restaurant and chain level. When store operators and entrepreneurs pay a concept fee for the use of a concept, they must be able to rely on the workability of the concept and that it will be systematically developed. This requires that the principal also makes sure that concepts and their operating parameters are correct and workable in practice.

Annual entrepreneur and development discussions can effectively promote the dissemination of information, learning and the propagation of innovations. Discussions can be used to speed up new system participants' learning processes and to avoid unnecessary pitfalls. They can also be used to promote mutual learning and the proliferation of innovations. This further makes it possible to better utilise the potential expertise of individuals and to address their needs and goals. Discussions also provide an opportunity to make use of people's problem-solving skills.

LÄHTEET

Accountants, T. C. I. o. C. (1995). *Criteria of Control Board - Guidance on Control* (1). Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.

Ahlstedt, L., & Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä*. Helsinki: Weilin+Göös.

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Ali-Yrkkö, J. (2001). *Nokia´s Network - Gaining Competiveness From Co-operation* (B 174). Helsinki: ETLA - The Research Institute of the Finnish Economy.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Anderson, E. (1985). The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science, 4, No.3 (Summer)*, 234-254.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research, 29 (February)*, 18-34.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing, 54, January*, 42-58.

Araujo, L., & Easton, G. (1996). Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review. In D. Iacobucci (Ed.), *Networks in Marketing* (pp. 63-107): Thousand Oaks: Sage.

Arrow, K. J. (1985). The Economics of Agency. In J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 37-51). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Axelsson, B. (1995). The Development of Network Research - A Question of Mobilization and Perspective. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* . Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.

Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (1991). Role as Resource in the Hollywood Film Industry. *American Journal of Sociology, 97, Number 2 (September 1991)*, 279-309.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (1997). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Orzanizations and Economic Analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* . London: Sage Publications.

Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). The Concept of Formal Organization. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Vol. 1996,). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research, XXII (May 1985)*, 199-208.

Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review, 14, No. 2*, 234-249.

Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly, 42 (1997)*, 276-303.

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology, 15*, 97-118.

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The Choice of Organizational Form. The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics, 18 (1987)*, 401-420.

Brinberg, D., & McGrath, J. E. (1985). *Validity and the Research Process*. Newbury Park: Sage Publications.

Bronson, J. W., Faircloth, J. B., & Chacko, J. M. (1999). *Toward a Strategic Model of the Franchise Form of Business Organization*. http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99usa107.htm.

Brown, J. R., Chekitan, S. D., & Dong-Jin, L. (2000). Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing, 64*(April), 51-65.

Bull, C. (1985). *The existenceof self-enforcing implicit contracts*. New York: C.V.Starr Center, New York University.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and Organic Systems. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Vol. 2001,). Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* . San Francisco: Jossey-Bass.

Chandler, A. D. (1990). Historical Determinants of Managerial Hierarchies: A Response to Perrow. In W. Joyce & A. Van de Ven (Eds.), *Organizational Design* . New York: John Wiley.

Chandler, A. D. J. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business.* Cambridge, Mass.: Belknap Press.

Clarkson, M. B. E. (Ed.). (1998). *The Corporation and Its Stakehaolders: Classic and Contemporary Readings*. Toronto Buffalo London: University of Toronto Press.

Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.). (1997). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*, 386-405.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital In the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology, 94*, 95-20.

Corstjens, J., & Corstjens, M. (1999). *Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace.* Chichester: Wiley & Sons.

Crowston, K. (1997). A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. *Organization Science, 8*(March-April), 157-175.

Cunningham, M. (1995). Competitive Strategies and Organizational Networks in New-Technology Markets. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 635). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing, 61*(April), 35-51.

Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and Innovation: Practice and Principles*. New York: Harper Business.

Drucker, P. F. (1997). *The Effective Executive*. (1988 ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.

Drucker, P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Juva: Werner Södeström Osakeyhtiö.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (1999). *Case Studies in Business Market Research: An Abductive Approach.* Paper presented at the The 15 th Annual IMP Conference, University College, Dublin.
Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., & John, G. (1995). Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts. *The Journal of Law, Economics, & Organization, V 11 N1*, 189-204.
Dutta, S., & John, G. (1995). Combining Lab Experiments and Industry Data in Transaction Cost Analysis: The Case of Competition as a Safeguard. *Journal of Law, Economics, & Organization, VII (1)*, 87-111.
Dwyer, F. R., Dahlstrom, R., & DiNovo, T. (1995). Buyer-Seller Relationships - Theoretical Perspectives. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 635). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.
Dwyer, F. R., & Oh, S. (1987). Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research, 24, No. 4 (November)*, 347-58.
Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing, 51*(April), 11-27.
Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23 (4)*, 660-679.
Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality* . London and New York: Routledge.
Easton, G. (1995). Methodology and Industrial Networks. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 635). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.
Easton, G., & Araujo, L. (1994). Market Exchange, Social Structures and Time. *European Journal of Marketing, 28 (3)*, 72-84.
Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior and Organization, 2*, 335-357.
ECR, F., & Käännöstyöryhmä. (2000). *Tavararyhmähallinta. Raportti Parhaista Toimintamalleista* : ECR (Efficient Consumer Response) Finland.
Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science, 31, No. 2, February 1985*, 134-149.
Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional -Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal, 31, No. 3*, 488-511.
Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Reviw. *Academy of Management Review, 14, No.1*, 57-74.
Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14, No. 4*, 532-550.
Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27*(February), 31-41.
Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
ETLA. (2001). *Suhdanne 1/2001* . Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.
Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics, 26*, 301-326.
Fenton, E. M., & Pettigrew, A. M. (2000a). Integrating a Global Professional Services Organization: The Case of Ove Arup Partnership. In A. M. Pettigrew & E. M. Fenton (Eds.), *The Innovating Organization* (pp. 47-81). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
Fenton, E. M., & Pettigrew, A. M. (2000b). The Role of Social Mechanisms in an Emerging Network: The Case of the Pharmaceutical Network in Coopers & Lybrand Europe. In A. M. Pettigrew & E. M. Fenton (Eds.), *The Innovating Organization* (pp. 82-116). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
Fenton, E. M., & Pettigrew, A. M. (2000c). Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing. In A. M. Pettigrew & E. M. Fenton (Eds.), *The Innovating Organization* (pp. 1-46). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science, 41, No.7, July 1995*, 1238-1249.
Ford, D. (Ed.). (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks* (Second Edition ed.). London: The Dryden Press, Hardcourt Brace & Company Limited.
Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Naude´, P., Ritter, T., & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course*. Chichester: John Wiley & Sons , Ltd.
Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J., & Thompson, G. (1998). Introduction. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, & J. Mitchell (Eds.), *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life* . London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of Academy of Marketing Science, 27*(2), 226-240.
French, J., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Gartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167): Ann Arbor: Institute for Social Research.
Fruin, W. M. (1992). *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Oxford University Press, Claredon Press.
Fukuyama, F. (1995). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (2000). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
Ganesan, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research, XXX*(May), 182-203.
Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Reserach in Marketing, 15*, 223-248.
Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (1997). The Effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing, 61*(1), 22-38.
Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York.
Grabher, G. (Ed.). (1993a). *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge.
Grabher, G. (1993b). Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In G. Grabher (Ed.), *The embedded firm On the socioeconomics of industrial networks* .
Grandori, A. (1996). Agency, markets and hierarchies. In M. Warner (Ed.), *International Encyclopedia of Business & Management* (Vol. Vol 1, pp. 199-213). London.
Grandori, A. (1997). Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. *The Journal of Management and Governance, 1*, 29-47.
Grandori, A. (2000). Conjectures for a New Research Agenda on Governance. *Journal of Management and Governance, 4*(1-9, 2000).
Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisma and Forms. *Organization Studies, 16*(2), 183-214.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Socila Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology, 91 Number 3 (November 1985)*, 481-510.
Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Porvoo-Helsinki-Juva: Werner Södeström Osakeyhtiö.
Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal, 19*(4), 293-317.
Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. (Revised Version ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber-Hermodes AB.
Gundlach, G. T., & Achrol, R. S. (1993). Governance in Exchange: Contract Law and Its Alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing, 12*(2), 141-155.
Halinen, A. (1994). *Exchange Relationships in Professional Services.* , Turku School of Economics and Business Administration, Turku.
Handy, C. B. (1984). *Understanding Organizations*. (Third edition ed.): Penguin Business Books.
Harisalo, R. (2002). *Luottamus ja epäluottamus K-kauppiaiden kokemana* (K-kauppiasliiton sisäinen raportti). Tampere: Tampereen yliopisto.
Hasty, R., & Reardon, J. (1997). *Retail Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review, 35*, 515-530.
Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing, 58*(January), 71-85.
Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing, 52 (January)*, 20-35.
Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research, 27 (February)*, 24-36.
Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing, 56*(April), 32-44.
Heide, J. B., & John, G. (1995). Measurement Issues in Research on Inter-Firm Relations. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 635). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
Hennart, J.-F. (1990). The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science, 37, No. 4, April 1990*, 483-497.
Hennart, J.-F. (1993). Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science, 4, No. 4, November 1993*, 529- 547.
Hietala, K. (1987). *Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja.* Helsinki: Gaudeamus.
Hoffman, K. (1990). *Kesko 1940-1990*. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Hoffman, K. R. (1983). *K-kaupan historia*. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Home, N. (1989). *Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. Valikoituminen lopetettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa.* , The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
Howe, S. W. (1998). Vertical Market Relations in the UK Grocery Trade: Analysis and Government Policy. *International Journal of Retail & Distribution Management, 6-7*, 213-224.
Huolman, M., Walden, P., Pulkkinen, M., Ali-Yrkkö, J., Tainio, R., & Ylä-Anttila, P. (2000). *Omistajien etu - kaikkien etu? Suomalaiset johtamis- ja valvontajärjestelmät murroksessa*. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (B 171), LTT-Tutkimus Oy (B 162) ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 237).
Hyvönen, S. (1983). *Coordination and cooperation in vertical marketing systems: A model Verification*. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
Hyvönen, S. (1990). *Integration in Vertical Marketing Systems. A Study on Power and Contractual Relationships between Wholesalers and Retailers.* Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
Håkansson, H. (Ed.). (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*. New York: John Wiley & Sons.
Håkansson, H., & Ford, D. (1999). *How Should Companies Interact?* Paper presented at the The 15 th Annual IMP Conference, Dublin.
Håkansson, H., & Henders, B. (1995). Networks Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 635). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality* . London: Routledge.
Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In G. Grabher (Ed.), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks* . London: Routledge.
Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London (et.al.): International Thomson Business Press.
Jaques, E. (1990). In Praise of Hierarchy. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Vol. 1996,). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal, 9*, 31-41.
Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks. Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing, 52*(July), 23-39.
Jehle, G. A., & Reny, P. J. (1998). *Advanced Microeconomic Theory*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3 (1976)*, 305-360.
Jensen, N. B., & Skytte, H. (1997). *A Review and Integration of Socio-Political Processes in Marketing Channel Relationships* (Working Paper 46). Aarhus: The Aarhus School of Business.
Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1994). The Markets-as-Networks Tradition in Sweden. In G. Laurent, G. Lilien, & B. Pras (Eds.), *Research Traditions in Marketing* . Boston.
Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizationa! Relations in industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transactions Cost Approach. *International Studies of Management and Organization Journal of Marketing, 17*(1), 34-48.
Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. (Fifth edition ed.). London: Prentice Hall Europe.
Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review, 22 (4)*, 911-945.

Joskow, P. L. (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence From Coal Markets. *The American Economic Review, 77 NO. 1 (March)*, 168-185.
Joskow, P. L. (1988). Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *Journal of Law, Economics, and Organization, 4, no. 1 Spring 1988*, 95-117.
Järvinen, P. (2000). *Omistajavetoiseen johtamiseen? -Suomalaisten suuryritysten johtamis- ja valvontajärjestelmät murroksessa* (Keskusteluaiheita, Discussion Papers). Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, The Finnish Institute of the Finnish Economy.
Kanter, R. M. (2001 (1979)). Power Failure in Management Circuits. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization* (Fifth Edition ed.,). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
Kasurinen, T. (2001). *Influence of the Implementation Process on Management Accounting Change in A Hierarchical Corporation* (Preliminary Draft). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
Katila, S. (2000). *Moraalijärjestyksen rajaama tila: Maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat.* Unpublished A-174, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
Kauppa, K. (2000). Kaupan Tekijät 2000 . Helsinki: SV-Kauppiaskanava.
Kauppa, K. (2001). Kaupan tekijät 2001 . Helsinki: SV-Kauppiaskanava.
Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (Eds.). (1997). *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*: Oxford University Press.
Kesko. (1988). K-kauppiashakemus, *K-kauppiassäännöt* .
Kesko. (1991). Neuvojan Käsikirja (Vol. 6/1991,): Elintarvikeryhmä Neuvonta.
Kesko. (1994). K-kauppiassopimus. (1/1994).
Kesko. (1995). Citymarket -sopimus (Vol. 1/1995,). Helsinki.
Kesko. (1997). Poikkeuslupahakemus, Citymarket. In K-kauppiasliitto (Ed.) . 22.12.1997.
Kesko. (1998). Poikkeuslupahakemus, päivittäistavara/perusvalikoima. In K-kauppiasliitto (Ed.) . 27.3.1998.
Kesko. (1999). Carrols laatuarviointi 1999 .
Kesko. (2000a). Tapamme toimia - eettiset periaatteet .
Kesko. (2000b). Tietoa Keskosta ja K-kaupoista (Vol. Malliskuu 2000, pp. 23).
Kesko. (2000c). *Vuosikertomus 1999* . Helsinki: Kesko Oyj.
Kesko. (2001a). *Andiamo ketjun poikkeuslupahakemus Kilpailuvirastolle* . Helsinki.
Kesko. (2001b). *Keskon historia*, [www.kesko.fi/Kesko lyhyesti/historia].
Kesko. (2001c). Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2000 .
Kesko. (2001d). *Sisäiset muistiot ja kokouspöytäkirjat* .
Kesko. (2001e). *Vuosikertomus 2000* . Helsinki.
Kesko. (2002). *http://www.kesko.fi/*.
Keskusliitto, K. (2002). *http://www.kaupankl.fi/suomi.htm*.
Kets de Vries, M. F. R. (1991). *Yritysmaailman sankarit ja häviäjät*. Hämeenlinna: Weilin & Göös.
Kilpailuvirasto. (1998). Päätös poikkeuslupahakemukseen, *Dno 281/67/98* . Helsinki.
Kilpailuvirasto. (2001a). *Poikkeuslupa kilpailunrajoituslain 4§:n määrähinnoittelukiellosta Keskon hinnoitellessa osan Citymarket -ketjun kaupoissa myytävistä tuotteista.*, [Dnro 954/67/2000, 16.2.2001].
Kilpailuvirasto. (2001b). *Poikkeusluvat ja puuttumattomuustodistukset 2001* . Helsinki: Kilpailuvirasto.
Kilpailuvirasto. (2002). *http://www.kilpailuvirasto.fi*.
Kirzner, I. M. (1983). Entrepreneurs and the Entrepreneurial Function: A Commentary. In J. e. Ronen (Ed.), *Entrepreneurship* . Lexington, Mass.: Lexington Books.
K-kauppiasliitto. (1995). Citymarket -ketjun toimielinten ohjesääntö (Vol. 22.11.1995,). Helsinki.
K-kauppiasliitto. (2000). K-kauppiaat 2000. K-kauppiasliiton päättäjät ja jäsenet . Jyväskylä: K-kauppiasliitto.
K-kauppiasliitto. (2001a). K-kauppiaat 2001. K-kauppiasliiton päättäjät ja jäsenet . Jyväskylä: K-kauppiasliitto.
K-kauppiasliitto. (2001b). K-kauppiasliiton strategia .
Koenig, C., & van Wijk, G. (1993). *Interorganizational collaboration: Beyond contracts*, San Diego, California.
Komissio, E. (1999). Valkoinen kirja EY:n perustamissopimuksen 85 ja 86 artiklan soveltamissääntöjen uudistamisesta, *Komission ohjelma nro 99/027 (1999/C 132/01)* : Euroopan yhteisöjen virallinen lehti.
Korolainen, H. (2001). *Ketjussa toimivan päivittäistavarakaupan kilpailukyky ja siihen vaikuttavat tekijät* . Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. (Second ed.). Chicago: U of Chicago P.
Kujala, J. (2001). Liiketoiminta ja etiikka - sisäinen ristiriita vai yhteen kietoutuminen? In A. M. Lämsä & P. Sajasalo (Eds.), *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista* (Vol. N:o 124/2001, pp. 158-180). Jysäkylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*(August), 348-356.
Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
Lahti, A. (1986). *Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla.* . Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-76.
Lainema, M. (1996a). *Monialayrityksen johtaminen - Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä tai yksikköjensä arvoa.* , Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
Lainema, M. (1996 b). *Konsernijohtaminen*. WSOY, Porvoo.
Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly, 37*(1), 76-99.
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
Lehti, M. (1990). *The Formation of Resource Allocation Strategy of the Firm and the Undelying Performance Related Mechanisms.* , Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
Leskinen, P.-L. (2000). *Yrittäjyyttä Etsimässä*. Helsinki: Edita.
Levy, M., & Weitz, B. A. (1998). *Retailing Management.* Boston: Irwin McGraw-Hill.
Lillrank, P. (1998). *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lindblom, A., Lindblom, J., & Mitronen, L. (2000). *A Case Study of the Institutionalization of Category Management within Manufacturer-retailer Relationship.* Paper presented at the Conference Proceedings of EAERCD, Competitive Papers., Barcelona.
Lindblom, A., & Tikkanen, H. (1999). *The Evolution of the Distribution Channel Structure and Preferred Interaction Strategies in the European Fast Moving Consumer Goods Business.* Paper presented at the 15 th Annual IMP Conference, Dublin.
LTT. (1994). *Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta* (Sarja B 110). Helsinki: Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos.
LTT. (1997). *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat* (Sarja B 140). Helsinki: Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos.
Lukes, S. (1973). *Individualism*. Oxford: Basil Blackwell.
Lukka, K., & Kasanen, E. (1993). Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 41*(4-1993), 348-381.
Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8*(No. 5), 71-90.
Lundvall, B.-Å. (1993). Explaining interfirm cooperation and innovation. Limits of the transaction-cost approach. In G. Grabher (Ed.), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks* . London: Routledge.
Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing, 60*(October), 19-38.
Macneil, I. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
Mahoney, J. T. (1992). The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal, 13*, 559-584.
Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *Computing Surveys, 26*, 87-119.
Mannermaa, K. (1989). *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemusten perusteella*. Tampere: Tampereen yliopisto.
Mannermaa, K. (1993). K-ryhmän kauppiasisännyyden anatomia. In H. Nuutinen (Ed.), *K-kauppias kohden vuotta 2000* . Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Mannermaa, K. (1999). K-ryhmän sisäisiä raportteja kauppiasyrittäjyydestä ja yhteistoiminnasta .
Mariotti, S., & Cainarca, G. C. (1986). The Evolution of Transaction Governance in the Textile-Clothing Industry. *Journal of Economic Behavior and Organization, 7 (1986)*, 351-374.
Masten, S. E. (1988). A Legal Basis for the Firm. *Journal of Law, Economics, and Organization, 4*(Spring), 181-198.
Mattsson, L.-G. (1969). *Integration and Efficiency in Marketing Systems.* , Stockholm School of Economics, Stocholm.
McCammon, B. C. J. (1970). Perspectives for Distribution Programming. In L. P. Bucklin (Ed.), *Vertical Marketing Systems* . Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. (Second Edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
Mintzberg, H. (1979). The Five Basic Parts of the Organization. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Vol. 1996,). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
Mitronen, L., & Möller, K. (2000). *Network Management in Retailing: A Quest for Hybrid Organisation.* Paper presented at the 16 th Annual IMP Conference, Bath.
Mitronen, L., & Möller, K. (2001). *Management of Hybrid Organisations: A Case Study of A Retailing ´Network Organization.* Paper presented at the The 17 th Annual IMP Conference, Oslo.
Mittilä, T. (2000). *Relation Trine. An Analysis of Industrial Supplier-Customer Relations.* , University of Tampere, Tampere.
Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*(January), 81-101.
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*(July), 20-38.
Mäkinen, H. (1982). *Evoluutio vai revoluutio elintarvikkeiden markkinointijärjestelmissä vuosina 1948-1976. Teoreettinen ja empiirinen muutosanalyysi.* , Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
Möller, K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management, 28 (5)*, 413-427.
Möller, K., & Wilson, D. (Eds.). (1995a). *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.
Möller, K., & Wilson, D. (1995b). Business Relationships - An Interaction Perspective. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* . Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
Möller, K. E. (1994). Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Current Research Approaches. In G. Laurent, G. Lilien, & B. Pras (Eds.), *Research Traditions in Marketing* (pp. 347-383). Boston: Kluwer.
Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. (Översättning Carl G Liungman ed.). Göteborg: ISL Förlag AB.
Neilimo, K. (1998). Yritysten johtamisjärjestelmät, yrityksen hallinto ja johtamisen valvonta: Corporate governance - keskustelun kansainvälinen tausta. *Tilintarkastus - Revision, 6/98*.
Neilimo, K. (2001). Yritysten menestymisen kulmakivet 2000 -luvun alkaessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 2/2001*.
Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1998). *Managing Radical Organizational Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
Nielsen. (1990). Myymälärekisteri .
Nielsen. (2000). Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri. .
Niemi, O. (1993). Keskon hallintoneuvoston asema ja tehtävät. In H. Nuutinen (Ed.), *K-kauppias kohden vuotta 2000* . Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Nishiguchi, T. (1994). *Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing, 54 (October)*, 80-93.
Nuutinen, H. (Ed.). (1988). *Mansun matkalta*. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Nuutinen, H. (Ed.). (1993). *K-kauppias kohden vuotta 2000*. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Obgonna, E., & Wilkinson, B. (1998). Power relations in the UK grocery supply chain. *Journal of Retailing and Consumer Services, 1998:2*, 77-86.
Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control Through Organizational Hiearchy. *Academy of Management Journal, 21*, 173-192.
Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organzational Control Mechanisms. *Management Science, 25*, 833-848.
Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly, 25*(March), 129-141.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly, 20*(December), 559-569.
Paché, G. (1998). Retail Logistics in France: The Coming of Vertical Disintegration. *The International Journal of Logistics Management, 1998:1*, 85-93.
Palay, T. (1984). Avoiding Regulatory Constraints: Contractual Safeguards and the Role of Informal Agreements. *Journal of Legal Studies, 13 (June)*, 265-87.
Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal, 36 (August)*, 794-829.
Peltola, H., & Rinne, H. (1992). *Meidän kauppamme menestyy*. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997). *Marketing Channels. A Relationship Management Approach*. Boston, Massachusetts et.al.: Irwin/McGraw-Hill.
Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. (Third Edition ed.). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
Perrow, C. (1990). Markets, Hierarchies and Hegemony. In W. Joyce & A. Van de Ven (Eds.), *Organizational Design* . New York: John Wiley.
Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman Publishing Inc.
Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
Pilling, B. K., Crosby, L. A., & Jackson, J., D.W. (1994). Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction cost Economic Framework. *Journal of Business Research, 30 (July)*, 237-251.
Pirnes, H. (1996). *Managing Efficiency and Effectiveness from a Time-Based Action Perspective.* Unpublished A-118, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *California Management Review, 30, Fall 1987*, 67-87.
Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295-336.
PricewaterhouseCoopers. (1998). Insights on European Retailing 2010 . Paris France.
Puohiniemi, M. (1995). *Values, Consumer Attitudes and Behavior.* , University of Helsinki, Helsinki.
Puohiniemi, M. (2000). *K-ryhmän perusarvot, seurantatutkimus* . Helsinki.
Puohiniemi, M. (2001a). *Keskon arvotutkimus 2001* . Helsinki.
Puohiniemi, M. (2001b). *K-kauppiaiden toimintaa ohjaavat arvot - nyt ja tulevaisuudessa* . Helsinki: K-kauppiasliiton arvoprojekti.
Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science, 29*(No 3, March 1983), 363-377.
Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing, 61*(4), 30-54.
Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal, 15*, 29-44.
Ronen, J. (Ed.). (1983). *Entrepreneurship*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, D.C. Heath and Company.
Rotter, J. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*.
Ruuskanen, P. (1995). *Maaseutuyrittäjyys puheina ja käytänteinä. Onko verkostoyrittäjyydessä vastaus suomalaisen maaseudun rakenneongelmiin.* , Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
Römer-Paakkanen, T. (2002). *Family Entrepreneurship in a Retail Chain - The Grocer´s Household-Enterprise Complex.* , University of Helsinki, Helsinki.
Savolainen, T. (1997). *Development of Quality-Oriented Mangement Ideology.* , Unversity of Jyväskylä, Jyväskylä.
Saxenian, A.-L. (1994). *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press.
Schul, X., Pride, Y., & Little, P. (1983). *Unknown*.
Schumpeter, J. A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In H. G. J. Aitken (Ed.), *Explorations in Enterprise* . Cambridge, Mass.: Harward University Press.
Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. (2d ed. ed.): Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. (Third Edition ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. (Second Edition ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Scott, W. R. (2001 (1961)). Organization Theory: An Overview and an Appraisal. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Fifth Edition ed.,). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
Seppä, M. (2000). *Strategy Logic of the Venture Capitalist.* , University of Jyväskylä, Jyväskylä.
Seppä, M. (2001). Muutoksista pääomasijoittajan strategialogiikassa. In A. M. Lämsä & P. Sajasalo (Eds.), *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista* (pp. 58-77). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
Seyed-Mohammed, N. (1995). Modelling Business Relationships. In K. Möller & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 555-584). Boston: Kluwer Academic Publishers.
Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (Eds.). (1996). *Classics of Organization Theory* (Fourth Edition ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
Sherman, H., & Schultz, R. (1998). *Creating Business Innovation Through Complexity*. Reading, Massachusetts: Perseus Books.
Smilor, R. W. (1997). Preface. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000* . Chicago, Illinois: Upstart Publishing Company.
Sriram, V., Krapfel, R., & Spekman, R. (1992). Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective. *Journal of Business Research, 25*, 303-320.
Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channels*. (4 ed.). Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall Inc.
Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework fo comparative analysis. *Journal of Marketing, 44, No. 3 (Summer)*, 52-64.
Stewart, T. A. (1977). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
Stinchcombe, A. L., & Heimer, C. A. (1985). *Organization Theory and Project Management*. Bergen: Norwegian University Press.
Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.

Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research, XXXIII (November)*, 431-441.
Tainio, R. (2000). Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuudessa Euroopassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1/2000*.
Takaus, V. (2001). Toimintakertomus vuodelta 2000 . Helsinki: Vähittäiskaupan Takaus Oy.
Talouselämä. (2001,). http://www.talouselama.fi. *Talouselämä*.
Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal, 7*, 37-51.
Tikkanen, H. (1996). Pohjoismaisen verkostotutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 4/1996*, 384-403.
Tilastokeskus. (2000a). www.tilastokeskus.fi.
Tilastokeskus. (2000b). Kansantalouden tilinpito .
Toivonen, J. (2000). *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin. Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi.* , Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
Utter, E. (1993). Muutosten ennakointi tulevaisuutemme tae. In H. Nuutinen (Ed.), *K-kauppias kohden vuotta 2000* . Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy.
Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly, 42 (1997)*(1), 35-67.
Wageman, R., & Mannix, E. A. (1998). Uses and Misuses of Power in Task-Performing Teams. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in organizations* . Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
Wahlgrén, A. (2000). *Mastery and Slavery. Triangulatory Views on Owner-Managers´ Managerial Work.* , University of Jyväskylä, Jyväskylä.
Walker, A. H., & Lorsch, J. W. (1968). Organizational Choice: Product versus Function. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (Vol. 1996,). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
Walker, G., & Poppo, L. (1991). Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs. *Administrative Science Quarterly, 36 (March)*, 66-87.
Weber, M. (1968). Legal Authority in a Bureaucracy. *Economy and Society, 1*, 217-226.
Veranen, J. (1987). *The Ownership Function and the Performance of the Firm. A Study of the Renewal Processes of the Firm.* Unpublished Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:54, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
Veranen, J. (1996). *Tuottoa vaativat omistajat*. Helsinki.
Vesala, K. M. (1991). Kontrolliodotuksen käsite ja kulttuuriset premissit. *Psykologia, 26*, 366-374.
Vesala, K. M. (1996). *Yrittäjyys ja Individualismi: Relationistinen linjaus*. Helsinki: Yliopistopaino.
Williamson, O., & Ouchi, W. G. (1981). The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects. In W. F. Joyce & A. H. Van de Ven (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 347-370). New York: John Wiley & Sons Inc.
Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature, XIX*(December), 1537-1568.
Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
Williamson, O. E. (1991a). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Altematives. *Administrative Science Quarterly, 36*, 269-296.
Williamson, O. E. (1991b). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal, 12*, 75-94.
Williamson, O. E. (1993). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change, 2*, 107-156.
Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York and Oxford: Oxford University Press.
Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competitive Perspectives. *Strategic Management Journal, 20*, 1087-1108.
von Wright, G. H. (1999). *Tieto ja ymmärrys*. Helsinki: Otava.
Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. (2 ed.). Newbury Park, CA.: Sage Publications.
Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
Young, C. G. E. (2001). *Analyysi eurooppalaista ja suomalaisista päivittäistavarakaupan liiketoimintamalleista* (Sisäinen selvitys Keskolle). Helsinki.
Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1987). *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality* (87-100). Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

HAASTATTELUT JA KESKUSTELUT

Haastateltavien titteleissä käytetään pääsääntöisesti haastatteluhetken tehtävänimikkeitä. Huomattava on, että eräiltä osin henkilöiden tehtävät ja tehtävänimikkeet ovat muuttuneet tutkimuksen tekoaikana tai sen jälkeen.

Andiamo

- Isosalo Esko, kauppias, Hämeenlinna, 30.8.2000
- Mattila, Juha, johtaja, Kenkäkesko, 23.11.2000
- Menna Heikki, kauppias, Jyväskylä, 30.8.2000
- Nieminen Juha, kauppias, Helsinki Forum, 29.8.2000
- Oksaharju Jarmo, myyntijohtaja, Kenkäkesko, 23.11.1999
- Toivonen Jouni, kauppias, Turku Länsikeskus, 13.9.2000
- Tolonen Pekka, kauppias, Tampere Hämeenkatu 23, 6.3.2000

Carrols

- Heininen Jarkko, johtaja, Carrols, 14.3.2000
- Jääskeläinen Jari-Pekka, yrittäjä, Kuopio, 11.8.2000
- Kiviharju Petri, aluepäällikkö, 6.9.2000
- Kivikoski Kari, toimitusjohtaja, 14.3.2000
- Koivisto Sami, ravintolapäällikkö, Helsinki Tennispalatsi, 18.8.2000
- Käkelä Marko, yrittäjä, Espoo Tapiola, 24.8.2000
- Rajala Markku, ravintolapäällikkö, Helsinki Pasila, 25.8.2000

Citymarket

- Kautonen Jari, tavaratalojohtaja, Savonlinna, 5.9.2000
- Kautto Matti, johtaja, Citymarket Oy ja Citymarket ketjuyksikkö, 15.10.1999, 2.11.1999, 17.11.1999, 16.12.1999, 17.2.2000 ja 18.10.2001
- Kjellman Lea, tavaratalojohtaja, Oulu, 19.9.2000
- Kiviluoma Kari, tavaratalojohtaja Seinäjoki, 11.9.2000
- Lahti Raimo, kauppias, Oulu, 19.9.2000
- Lahtinen Pirjo, tavaratalojohtaja, Lahti Laune, 4.9.2000
- Laine Ari, kauppias, Seinäjoki, 11.9.2000
- Lehti Sakari, kauppias, Lahti Laune, 4.9.2000

– Lähteenmäki Marja, neuvontapäällikkö, Citymarket ketjuyksikkö, 16.12.1999
– Molarius Isto, kauppias, Savonlinna, 5.9.2000
– Paananen Jukka, myyntijohtaja, Citymarket, 4.12.2001
– Puhakka Antti, johtaja Citymarket Oy ja Citymarket ketjuyksikkö, 15.8.2000

Muut K-kauppiaat

– Elonheimo Pekka, kauppias, K-Rauta Tourutorni, Jyväskylä, 29.2.2000
– Sjöman Kari, kauppias, K-Supermarket Kesäpäivä, Kangasala, 29.9.1999
– Takamäki Heikki, diplomikauppias, K-Rauta Rauta-Otra, Tampere, 15.3.2000
– Tamminiemi Tapio, diplomikauppias, K-Supermarket Tapsantori, Tampere, 15.3.2000
– Turunen Leena, K-Rauta Herttoniemi, Helsinki, 22.9.1999, 28.6.2000 ja 1.2.2001

K-kauppiasliitto

– Moilanen Paavo, toimitusjohtaja, 31.1.2000, 9.11.2000 ja 20.12.2000,
– Rinta Perttu, toimitusjohtaja, 3.11.1999, 19.11.1999, 25.11.19909, 14.12.1999, 9.3.2000, 4.5.2000 ja 24.5.2000
– Takamäki Heikki, puheenjohtaja, 15.3.2000

Kesko

– Ahtinen Juha, johtaja, Kesko Pukeutuminen, 23.11.1999
– Erme Tapio, johtaja, Lakiasiat, 21.10.1999, 2.11.1999, 21.12.1999, 11.2.2000, 4.5.2000 ja 13.6.2000
– Haapaniemi Kalervo, toimitusjohtaja, Ruokakesko, pääjohtajan varamies, 12.1.2000, 18.4.2000 ja 19.6.2000
– Halmesmäki Matti, toimitusjohtaja, Rautakesko sekä Maatalous- ja konekesko, 9.8.1999, 15.10.1999, 22.12.1999, 26.4.2000 ja 11.7.2000
– Honkala Matti, pääjohtaja, 20.1.2000, 26.4.2000, 21.12.2000 ja 7.8.2001
– Hukka Matti, johtaja, Kespro, 17.2.2000, 2.5.2000 ja 14.9.2000
– Ihalainen Asko, johtaja, laatu ja riskienhallinta, 2.5.2000
– Kinnunen Eero, pääjohtaja, Kesko, 4.12.2000
– Leminen Matti, toimitusjohtaja, Anttila, 17.4.2001
– Manner Simo, varatoimitusjohtaja, Rautakesko, 14.6.2000

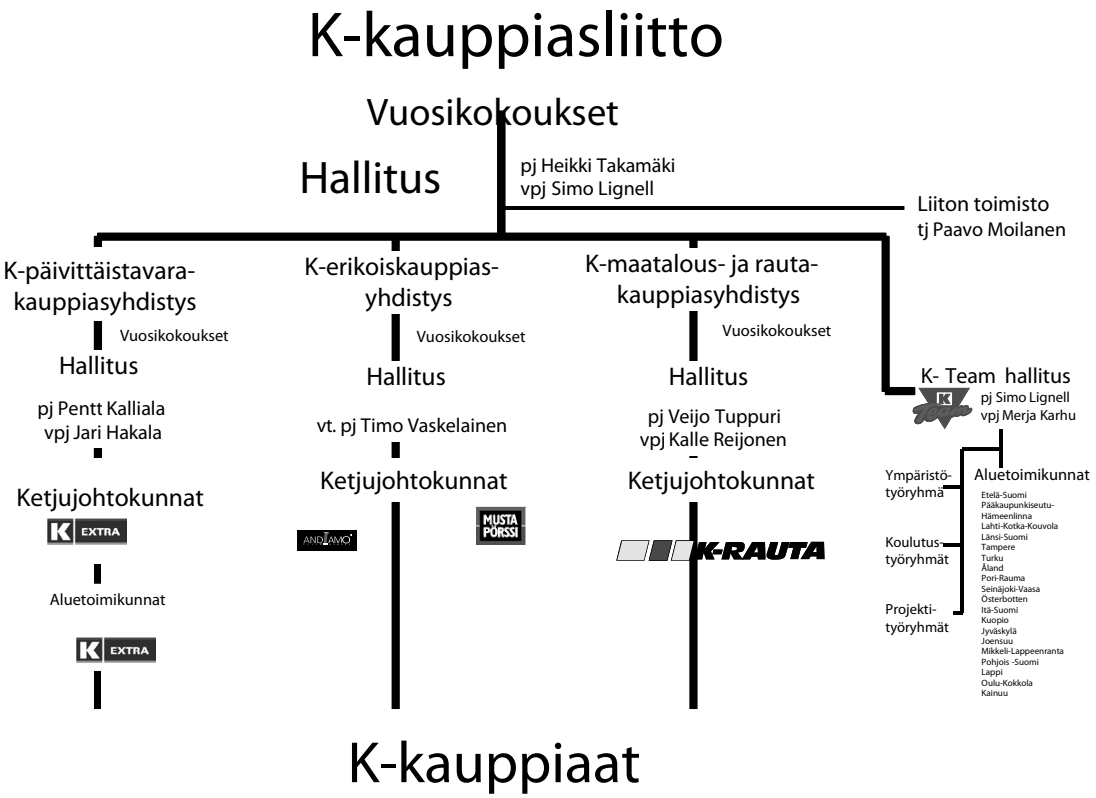
- Sivula Harri, varatoimitusjohtaja, Ruokakesko, 29.2.2000
- Tuunainen Jouko, johtaja, resurssiohjaus, 24.1.2000, 4.5.2000 ja 24.5.2000
- Valkjärvi Heikki, johtaja, Kiinteistökesko, 30.4.2000
- Vehmas Jaakko-Pekka, johtaja, Supermarket ketjuyksikkö, 22.12.1999 ja 8.3.2000

Muut

- Helin Kari, konsultti, Innotiimi, 8.2.1999
- Kuusela Olavi, toimitusjohtaja, Valio, 31.1.2001
- Lainema Matti, konsultti, S.A.M.I. Ernst & Young, 7.2.2000
- Seitovirta Mika, toimitusjohtaja, Volvo-Auto, 6.4.2001
- West Björn, tutkija, Svenska handelshögskolan Hanken, Vaasa, 26.11.1999

LIITE A: K-KAUPPIASLIITON ORGANISAATIO

Kuvio A.1. K-kauppiasliiton organisaatio 5.10.2000



Lähde: K-kauppiasliitto (2001b).

LIITE B: KETJUTOIMINNAN OHJAUSJÄRJESTELMÄ 1.1.2001 ALKAEN

K-ryhmässä eli tarkemmin Keskon, K-kauppojen ja K-kauppiasliiton muodostamassa kokonaisuudessa on käynnissä merkittävä toiminnallinen muutos. Tässä nk. K2-muutoksessa Keskon ja K-kauppojen ohjausjärjestelmän perusmallissa on siirrytty markkinapohjaisesta järjestelmästä kohti ei-markkinapohjaista järjestelmää eli kohti syvempää vertikaalista integraatiota (vrt. Lusch, 1996). Keskon hallituksen 5.6.2000 tekemä päätös siirtyä horisontaalisesta ketjutoimintamallista vertikaaliseen malliin tuli voimaan vuoden 2001 alusta lukien. Muutos tarkoittaa sitä, että Keskon ja K-kauppojen keskinäisessä toiminnassa siirrytään K-kauppiaiden ja -kauppojen horisontaalisesta yhteistoiminnasta vertikaaliseen ketjutoimintamalliin. Tämä muutos vaikuttaa monin tavoin ohjausmekanismeihin sekä Keskon ansaintalogiikkaan. (Vrt. Toivonen, 2000, jossa analysoidaan suomalaisessa telakkateollisuudessa 1990-luvulla tapahtunutta toimintatapamuutosta.) Muutosta voidaan tarkastella myös yksilön kannalta. Tästä esimerkkinä Katilan (2000) maanviljelijöitä koskeva tutkimus.

Keskon hallitus hyväksyi 5.6.2000 uuden ketjutoimintamallin. Päätöksessä on olennaista siirtyminen horisontaalisesta ketjutoimintamallista vertikaaliseen malliin, jossa kauppiaiden välinen suora kaupallinen yhteistyö korvataan Keskon toteuttamalla kauppiaiden toiminnan ohjauksella. Päätös koskee K-citymarket-, K-supermarket-, K-market-, K-lähikauppa-, K-extra-, Rimi-, Pikkolo-, Intersport-, Musta Pörssi-, K-kenkä-, Andiamo-, K-rauta-, Rautia- sekä K-maatalous-ketjujen kauppoja ja kauppiaita. Tässä ketjutoimintamallissa vertikaalista tiivistä ketjutoimintaa, jossa Kesko vastaa ketjutason päätöksenteosta.

Keskon ja K-kauppiaiden välisen ketjutoiminnan uudistus otettiin käyttöön vuoden 2001 alusta. Yhteistoimintaa tehostetaan koko toimintoketjun ohjauksessa: ketjukonseptien kehittämisessä, tavararyhmähallinnassa, markkinoinnissa, ostotoiminnassa ja logistiikassa. Uuteen toimintamalliin siirrytään vaiheittain noin kahden vuoden aikana. Ketjutoiminnan uudistuksella tavoitellaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden oleellista parantamista. Vuoden 2001 tammikuun loppuun päättyneen määräajan kuluessa yhteensä 1 403 K-

kauppiasta hyväksyi uuden ketju- tai asiakassopimuksen. Määrä on runsaat 95 prosenttia niistä kauppiaista, joille sopimusta on tarjottu. Sopimusta ei ollut määräajassa hyväksynyt 71 kauppiasta.

Uuteen ketjutoimintamalliin siirryttäessä nykyiset Keskon ja K-kauppiaan väliset sopimukset (K-kauppiassopimus, ketjusopimus ja yhteistoimintasopimus) liitännäisineen korvataan uudella ketjusopimuksella. Ketjusopimukseen perustuvan Keskon ohjauksen laajuus rajataan sopimuksella kulloinkin voimassaolevien kilpailuviraston päätösten ja muiden viranomaislupien sisällön mukaiseksi.

Ketjutoiminnan ohjausjärjestelmä 1.1.2001 alkaen

Ketjusopimuksissa säädellään osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia sekä määrätään toiminnan organisaatiosta, kontrollista ja koordinoinnista ketjujohdon ja kauppojen kesken. On huomattava, että kaikkea kauppiaan omaa tai osapuolten yhteistä toimintaa ei sopimuksissa suinkaan pyritä ohjaamaan.

Toisin kuin Keskon aiemmassa horisontaalisessa ketjutoimintamallissa K-kauppiasliitto ei ole osapuolena hakemuksessa kuvatussa järjestelyssä. Uudessa ketjutoimintamallissa K-kauppiasliitolla ei ole ketjutoimintaan liittyvää päätösvaltaa, vaikka ketjujen jäseniä edustavien ketjujohtokuntien toiminta organisoidaankin sen toimesta.

Keskeisiä toimielimiä 1.1.2001 alkaen ovat ketjun toimintaa johtava ketjuyksikkö ja sekä ketjun toiminnan osa-alueiden suunnittelua ja asioiden valmistelua tekevät kauppiaista, kaupan henkilökunnasta ja keskolaisista koostuvat suunnitteluryhmät. Keskon yksiköiden ja orgaanien tehtävänä on liiketoiminnan johtaminen. Kauppiasorganisaatioita ovat K-kauppiasliiton hallitus, toimialayhdistysten hallitukset (päivittäistavara-, erikoistavara- ja rauta-maatalouskauppayhdistykset) ja ketjujohtokunnat. Näiden tehtävänä on kauppiaiden ammatillinen yhteistoiminta ja ketjutoiminnan kehittämisehdotusten esittäminen sekä kauppiasyrittäjyyden toimintaedellytysten parantaminen. Nämä rakenteelliset ohjausmekanismit ovat analogisia hierarkkisille ja osin markkinan ohjausmekanismeille.

Uuden ketjutoimintamallin ensisijaisena tavoitteena on Keskon ja kauppiaiden kilpailukyvyn, erityisesti hintakilpailukyvyn, parantaminen. Tähän tavoitteeseen pyritään lisäämällä osapuolten toiminnan tehokkuutta ketjun osapuolten ulkoisen esiintymisen yhdenmukaisuudessa, ostotoiminnassa, tiedon ja kokemuksen hyödyntämisessä, pyrkimyksessä vastata asiakkaiden odotuksiin, tavararyhmähallinnassa, tietojärjestelmien hyödyntämisessä ja logistiikan selkeyttämisessä sekä markkinoinnin keskittämisessä.

Toiminnan tehostamisen keinona on mm. päätöksenteon keskittäminen ketjukohtaisissa asioissa Keskoon, ja toisaalta vastuualueiden selvärajainen jakaminen kauppiaiden ja Keskon välillä. Keinoina toiminnan tehostamisessa ovat myös ketjuvalikoimien roolin vahvistaminen ja tavararyhmähallinnan ulottaminen yksittäisiin kauppoihin logististen säästöjen saavuttamiseksi koko toimintoketjussa tavarantoimittajasta vähittäiskauppaan. Yhteinen ketjuvalikoima on ketjun asiakaslupausten täyttämisen sekä markkinointikuluissa ja logistiikassa säästämisen edellytys. Enimmäishinnoittelulla turvataan mm. toiminnan tehostamisesta saavutettujen hyötyjen välittyminen edelleen kuluttajille edullisina vähittäishintoina (Kesko, 2001a).

Ketjusopimus Keskon ja kauppiaan välillä

Keskon ja kauppiaan välillä solmittava ketjusopimus on voimassa toistaiseksi, kuitenkin enintään kymmenen vuotta. Sopimuksen enimmäisvoimassaoloaika voi olla lyhyempi, mikäli Keskon kauppapaikan hallintaoikeus lyhyempi kuin kymmenen vuotta. Kauppias voi irtisanoa ketjusopimuksen kolmen kuukauden ja Kesko kuuden kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen.

Ketjuyksikkö valvoo sopimusten noudattamista. Mikäli kauppias ei noudata sopimusta, sanktioina voivat olla korjauskehotus, huomautus, irtisanominen tai sopimuksen purkaminen.

Ketjutoimintaa koskevat oikeudet ja velvollisuudet on määrätty ketjusopimuksessa ja sen liitteissä, ketjusopimuksessa mainituissa muissa sopimuksissa, ketjukäsikirjassa sekä sopimusten ja käsikirjojen perusteella annetuissa ohjeissa.

Ketjuun kuuluva kauppias toteuttaa ja päättää ketjukonseptin asettamissa rajoissa kauppakohtaisista asioista. Kauppias vastaa kauppakohtaisesta markkinoinnista, jonka tulee olla ketjuyksikön antamien ohjeiden mukaista. Kauppias päättää itsenäisesti muusta kuin ketjuvalikoimasta, kuitenkin ketjuyksikön määrittämiä yleisiä valikoimanmuodostuksen periaatteita noudattaen. Kauppias voi poiketa Keskon antamista ohjehinnoista ja alittaa annetut enimmäishinnat. Niiltä osin kuin sitovaa ostopaikkaa ei ole määrätty, voi kauppias tehdä hankintansa haluamastaan ostopaikasta.

Ketjuyksikkö

Ketjua koskevat päätökset tekee Keskon organisaatioon kuuluva ketjuyksikkö. Ketjuyksikössä päätösvaltaa käyttävät eri tehtäväalueiden vastuuhenkilöt. Viime kädessä päätöksenteosta vastaa ketjuyksikön johtaja. Ketjuyksiköllä on päätösvalta seuraavissa asioissa: valikoiman muodostaminen ketjuvali-

koiman osalta (valikoimalla tarkoitetaan myös lajitelmaa), ostopaikan valitseminen osassa valikoimaa, vähittäishinnoittelu osassa valikoimaa, liiketunnukset, kaupan visuaalinen ilme, pohjaratkaisu ja kalusto, kaupan toiminnallinen vähimmäistaso ja koulutus, ketjumarkkinointi, logististen mallien valinta sekä tietojärjestelmien valinta ja tiedonhallinnan määrittely. Päätösvallan ja vastuun jakautuminen on määritelty tarkemmin ketjukohtaisissa ketjusopimuksissa ja käsikirjoissa.

Ketjujohtokunta

Ketjuun kuuluvat K-kauppiaat valitsevat keskuudestaan jäsenet ketjun johtokuntaan. K-kauppiasliitto organisoi ketjujohtokunnan valinnan ja toiminnan. Ketjuyksikkö kuulee ketjujohtokuntaa ketjun tärkeimpien linjaratkaisujen valmistelussa ja seurannassa. Tällaisia asioita ovat ketjun pitkän tähtäyksen suunnitelman ja vuosisuunnitelman laatiminen sekä niiden toteutumisen seuranta, konseptin kehittämislinjat ja ketjukäsikirjojen olennaiset muutokset, markkinoinnin ja tavararyhmähallinnan tärkeimmät strategiset linjaratkaisut, laatuarvioinnin tekeminen sekä ketjuun kuuluvien kauppiaiden toiminnan kannattavuuden seuranta kokonaisuutena ja muut periaatteellisesti merkittävät asiat, joista ketjuyksikkö on asian valmistelun yhteydessä pyytänyt lausuntoa ketjujohtokunnalta.

Ketjujohtokunta ei ole osa Keskon tai ketjun kauppojen operatiivisen päätöksenteon valmistelua eikä sillä ole päätösvaltaa. Ketjujohtokunta ei ota kantaa yksittäisiin valikoima-, hinnoittelu-, ostopaikka- tai markkinointipäätöksiin.

Suunnitteluryhmät

Suunnitteluryhmät ovat ketjun toiminnan osa-alueiden suunnittelua ja asioiden valmistelua varten muodostettuja työryhmiä, jotka antavat ketjuyksikölle suosituksia ja päätösehdotuksia toimialueeseensa kuuluvien ratkaisujen osalta.

Ketjuyksikkö päättää suunnitteluryhmien muodostamisesta ja kutsuu niiden jäseniksi tarpeellisen määrän kauppiaita tai kauppojen henkilökuntaa. Ryhmän puheenjohtajana toimii ketjuyksikön edustaja. Ryhmiä voidaan perustaa esimerkiksi seuraaville osa-alueille: johtaminen, henkilöstön kehittäminen, konseptin kehittäminen, markkinointi, tavararyhmähallinta, osto ja logistiikka sekä tiedonhallinta. Suunnitteluryhmän valmistelutyön jälkeen päätökset tekee ketjuyksikössä se henkilö, jonka toimenkuvaan ja toimivaltaan asian päättäminen kuuluu.

LIITE C: HAASTATTELUJEN TEEMAT

Yrittäjyys, itsenäisyys, kauppakohtainen osaaminen ja toimeenpano:

- Yhteistoiminnan merkitys ja toteuttamisvälineet; ketjuyksikön ja ketjutoiminnan rooli
- Johtamisvälineet ja -menettelytavat kaupassa ja ketjussa
- Toiminnan kontrolli ja koordinaatio kaupassa ja ketjussa

Kauppiaan/tavaratalojohtajan rooli kaupassa:

- Miksi ryhdyit kauppiaaksi/tavaratalojohtajaksi?
- Mitä odotuksia sinulla on tai on ollut uran suhteen?
- Millaisia ovat olleet kokemukset tähän asti?
- Mitä ongelmia on tullut vastaan, odotettuja ja odottamattomia ongelmia?
- Mikä tässä ammatissa kiehtoo? Mikä harmittaa?

Kauppiaan/tavaratalojohtajan toimintavapaus, mitä tarkoittaa käytännössä? Oman innovatiivisuuden ja osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet ja keinot:

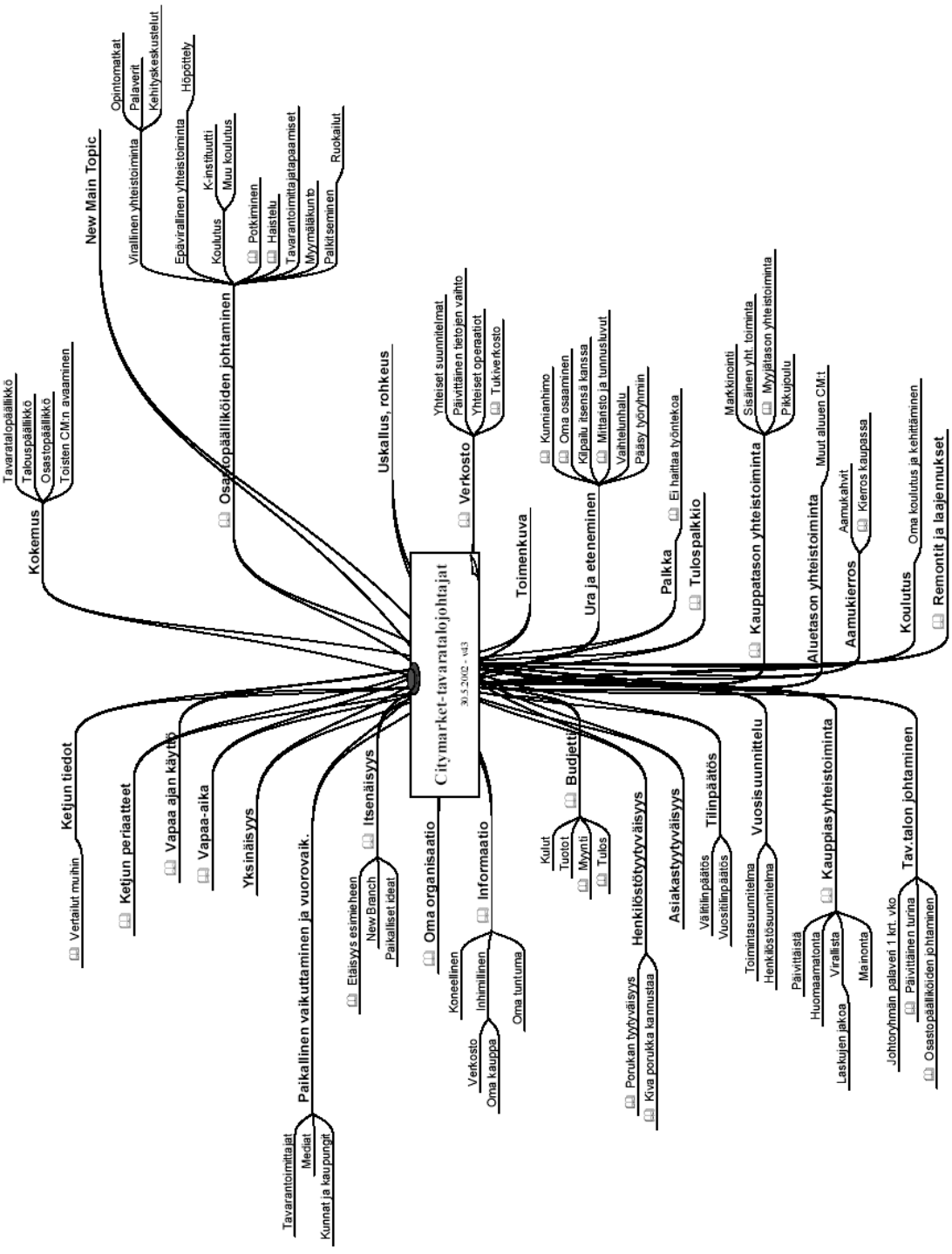
- Mitä tarkoittaa kaupan johtaminen: Mitä asioita seuraat ja ohjaat?
- Miten ketju vaikuttaa kaupan toimintaan ja sen edellytyksiin?
- Kuinka kauppiaat/tavaratalojohtajat ja henkilökunta saadaan tekemään niitä asioita, joita ketjussa vaaditaan tai toivotaan tehtävän?

Yhteistoiminta ketjussa:

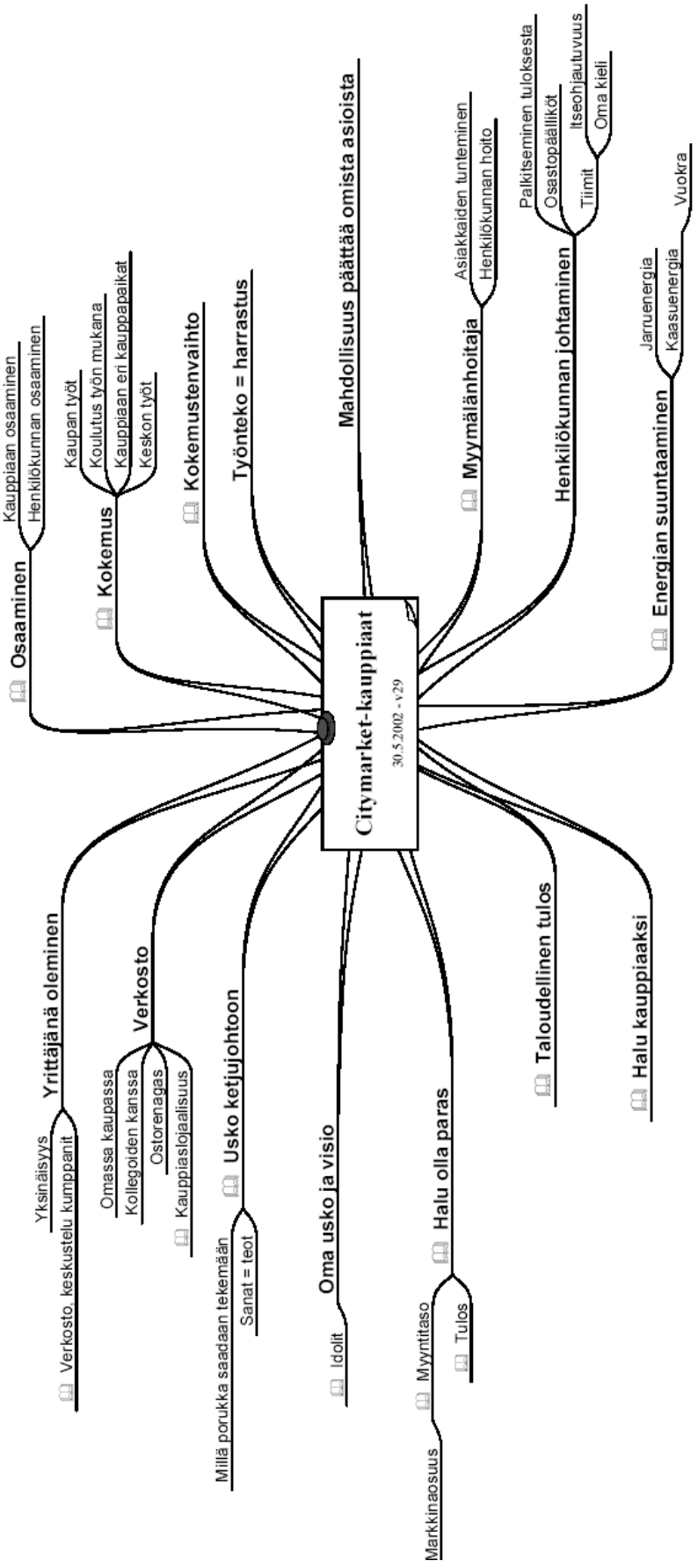
- Mikä arvo ja rooli on ketjun yhteistoiminnalla?
- Millaisia yhteistoiminnan muotoja ketjussa on? Arviosi niistä.
- Missä asioissa yhteistoiminnalla on eniten annettavaa, missä vähiten tai ei ollenkaan? Mitä hyötyä yhteistoiminnasta on?
- Voitko kauppiaana/tavaratalon johtajana vaikuttaa ketjun toimintaan? Miten?
- Kuinka sinut saadaan mukaan aidosti yhteistoimintaan?
- Mitä asioita ketjussa seurataan, mistä pitää raportoida ja millä tavoin?
- Miten muut ketjun kaupat koetaan, kilpailijoina vai kumppaneina?
- Miten ketjua tulisi johtaa?

LIITE D: ESIMERKIT HAASTATTELUISTA TEHDYISTÄ MIND MAP -KUVAUKSISTA

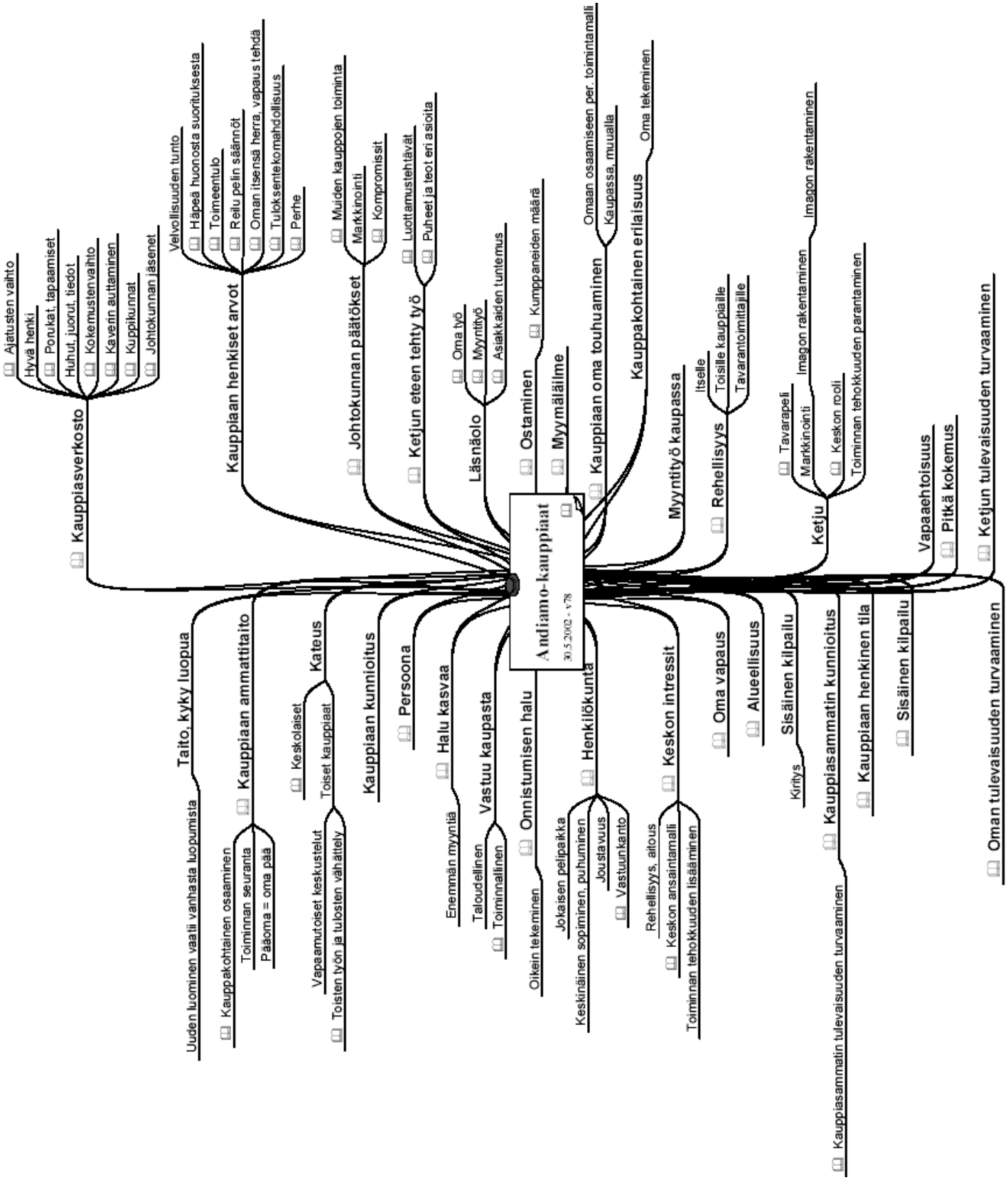
Kuvio D.1. Citymarket-tavaratalojohtajien toimintaympäristö



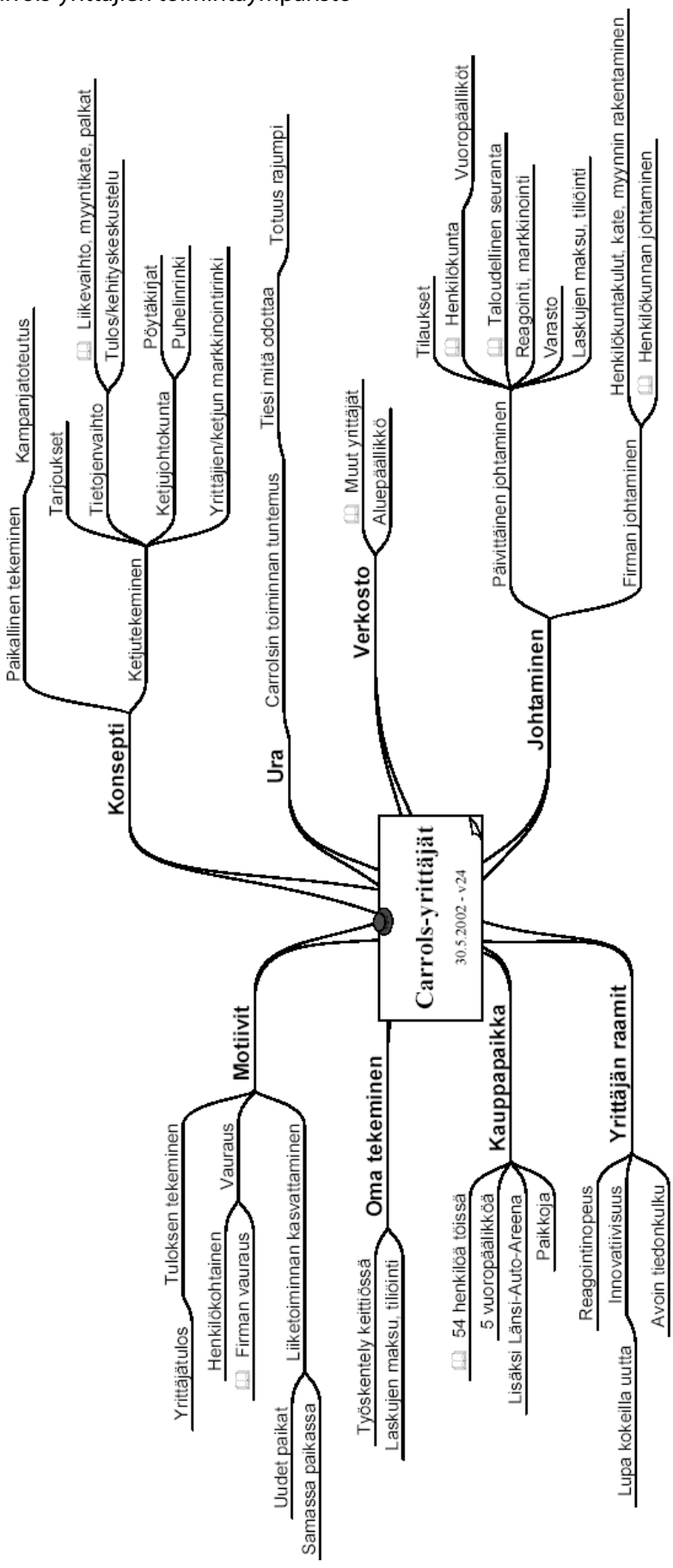
Kuvio D.2. Citymarket-kauppiaiden toimintaympäristö



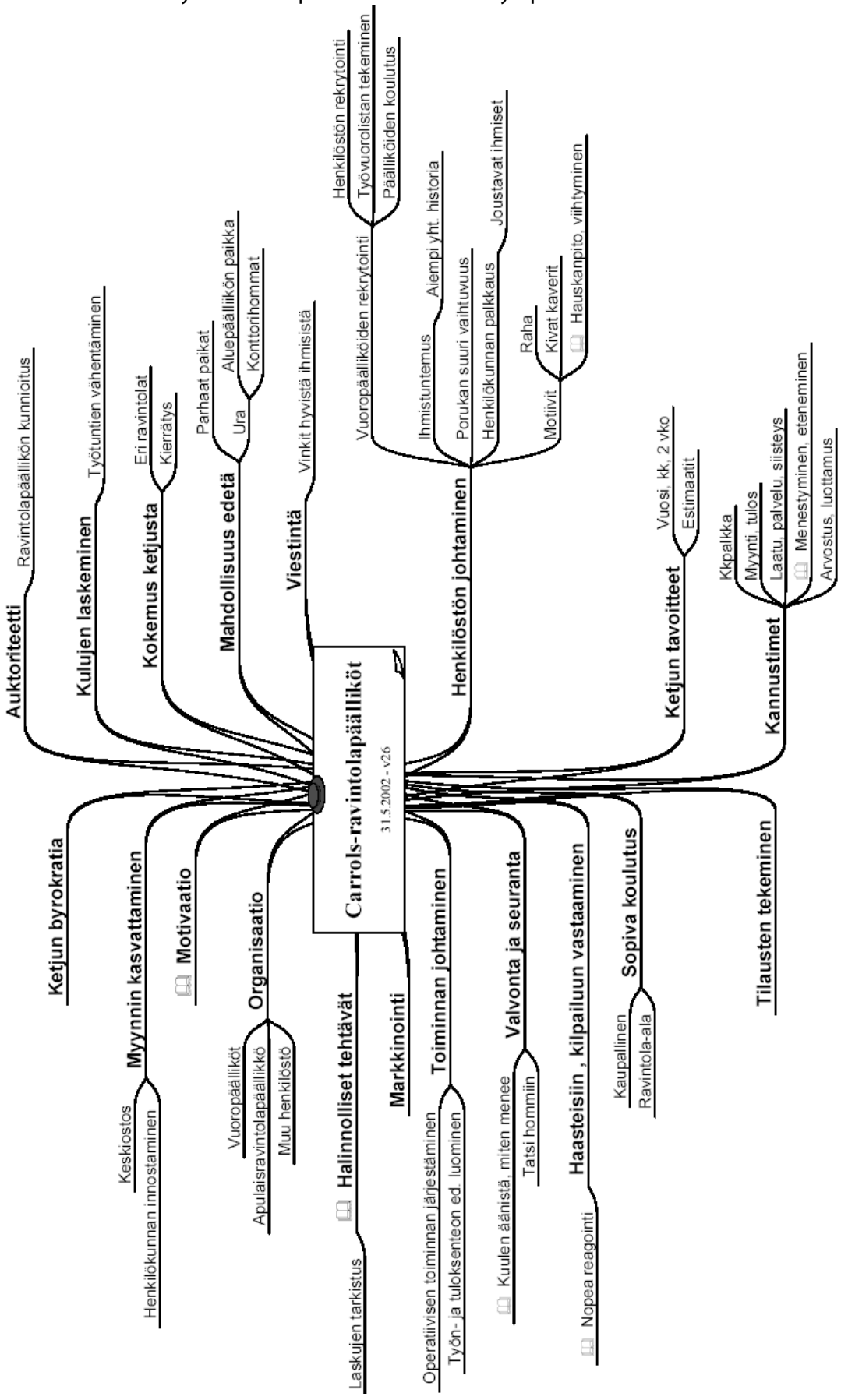
Kuvio D.3. Andiamo-kauppiaiden toimintaympäristö



Kuvio D.4. Carrols-yrittäjien toimintaympäristö



Kuvio D.5. Carrols Oy:n ravintolapäälliköiden toimintaympäristö



LIITE E: EETTISET PERIAATTEET

Tutkija on noudattanut seuraavia eettisiä periaatteita tutkimuksen teossa:

- haastateltavien vapaaehtoisuuden ja päätöksenteon kunnioittaminen osallistumisessa tutkimukseen
- haastateltavien yksityisyyden ja yksilöllisyyden kunnioittaminen sekä painostuksen välttäminen
- haastateltavien ja heidän lausuntojensa kunnioittaminen kaikissa olosuhteissa
- haastateltavien ja haastattelujen manipuloinnin välttäminen
- haastateltavien lausuntojen ja kannanottojen esittäminen siten että yksittäisten henkilöiden henkilöllisyys ei niistä paljastu
- haastattelujen luottamuksellisuus
- saadun materiaalin ja tietojen käyttäminen sekä säilyttäminen vastuuntuntoisesti siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tarpeetonta haittaa tutkimukseen osallistuneille henkilöille tai yrityksille
- raportoinnin totuudenmukaisuus.

LOPPUVIITTEET

[1] Kaupan ja tavarantoimittajien väliset suhteet ovat tärkeitä ja sivuavat läheisesti tämän tutkimuksen ongelma-aluetta. Tutkimustavoitteiden saavuttamisen ja tutkimusasetelman hallinnan vuoksi tavarantoimittajat on kuitenkin jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. (Tämän alueen tutkimuksista, ks. lisää esim. Lindblom et al., 2000).
[2] Tässä tutkimuksessa ei paneuduta itse muutoksen tutkimukseen. Merkittävistä toiminnallisista muutoksista ja niiden tutkimuksista, ks. esim. (Newman & Nollen, 1998; Toivonen, 2000).
[3] Ohjausjärjestelmällä eli "corporate governance" tarkoitetaan liiketoiminnassa myös muita, tästä tutkimuksesta poikkeavia näkökulmia. Tämä "corporate governance" on saanut laajasti "jalan sijaa" erityisesti viimeaikaisessa yritysten taloudellista, juridista ja rahoituksellista valvontaa ja ohjausta käsitelleessä kirjallisuudessa (Ks. esim. Keasey, Thompson, & Wright, 1997; Neilimo, 1998; Tainio, 2000). Näihin liittyen Järvinen (2000, s. 1) määrittelee termin "corporate governance" yritysten johtamis- ja valvontajärjestelmänä, jota hän tarkastelee "kaikkina niinä keinoina, joilla yrityksen sidosryhmät pyrkivät johtoon vaikuttamalla varmistumaan siitä, että ne saavuttavat omat tavoitteensa mahdollisimman hyvin". Ks. tästä näkökulmasta lisää esim. (Huolman et al., 2000).
[4] Taloudellisten organisaatioiden toimintaa voidaan tarkastella lakitieteen, talousteorian ja organisaatioteorian näkökulmista. Myös tuotantoteoria on mahdollinen. Coasen suuri oivallus v. 1937 oli juuri näkemys, yritystä voidaan tarkastella vaihdannan eikä tuotannon näkökulmasta. (Williamson, 1985, s. 7). Tässä tutkimuksessa pitäydytään tässä mielessä talousteoriassa ja organisaatioteoriassa. Institutionaalisen organisaatioteorian näkökulmasta nähtynä Scott ja kumppanit määrittelevät ohjausjärjestelmän (governance structures) seuraavasti (Scott, 2001, s. 140) : "Governance structures refer to all those arrangements by which field-level power and authority are exercised involving, variously, formal and informal systems, public and private auspices, regulative and normative mechanisms".
[5] Ohjausjärjestelmistä ja niiden historiallisista taustoista ja ajattelun kehitysvaiheista, ks. lisää esim. (Williamson, 1985, ss. 2-7). Ks. myös Knight, 1922: Risk, Uncertainty, and Profit; Commons, 1932: , Coase 1937, Llewellyn 1931: What Price Contract?, and Barnad 1938: The Functions of the Executive.
[6] Williamsonin näkemykset ohjausjärjestelmistä ovat muuttuneet hieman vuosien kuluessa. Hän määritteli vuonna 1981 (1981, s. 1544) ohjausjärjestelmät markkinoihin, yrityksiin ja sekamalleihin, kuten esim. franchising malliin. 1991 artikkelissaan Williamson määritteli (1991a, s. 270) määrittelee toimintakykyiset ohjausmekanismit markkinoihin, hybridiin ja hierarkiaan ja vuonna 1996 (1996, s. 7) yrityksiin, markkinoihin, hybrideihin ja byrokratioihin.
[7] Välimuodon organisaatiomuodoilla (intermediate forms) voidaan tarkoittaa myös itse asiassa samaa: "By intermediate forms we mean different nonmarket mechanisms and long-term nonstandard contracts in a market-hierarchy continuum of alternative contracting modes" (Mariotti & Cainarca, 1986, s. 359).
[8] Tutkimuksessa käytetään termiä organisaatio kuvaamaan sitä kokonaisuutta eli yritystä tai yritysten muodostamaa ryhmää, jossa ohjausjärjestelmä toimii. Hybridiorganisaatiolla ymmärretään organisaatiota, jossa ilmenee eri ohjausjärjestelmien mukaisesti sisäisesti ja keskinäisessä toiminnassa organisoituja yrityksiä. Tutkimuksen kohteena oleva hybridiorganisaatio kuvataan tarkemmin luvuissa 3 ja 4.
[9] Tutkimuksen kohteena on sekä kauppoja että pikaruokaravintoloita, mutta niistä käytetään yksinkertaisuuden vuoksi jatkossa nimitystä kauppa. Kaupan toimijoita ovat kauppiaat, pikaruokaravintoloiden franchising yrittäjät ja ravintolapäälliköt sekä automarkettien tavaratalojohtajat, joista käytetään jatkossa yleisnimitystä kauppiaat. Mikäli tarkastellaan erityisesti jotakin em. ryhmää erikseen, käytetään luonnollisesti täsmällisiä ilmaisuja.
[10] Scott (Scott, 2001) on jaotellut tämän tutkimuksen kanssa osittain analogista instituutioiden ja organisaatioiden ohjausmekanismeja. Mielenkiintoista on havaita, kuinka instituutioita ja organisaatioita ohjaamaan tarvitaan erilaisia mekanismeja, ei vain perinteisiä muodolliseen ja epämuodolliseen valtaan, sääntöihin ja byrokratiaan liittyviä ohjausmekanismeja. Scottin mukaan nämä mekanismit ovat sääntelevät (regulative), normatiiviset (normative) ja kultuuris-kognitiiviset (culturalcognitive) mekanismit. Säänteleviin mekanismeihin kuuluu säännöt, toiminnan lailliset puitteet kuten sopimukset, toimintalogiikka sekä sanktiot ja palkkiot. Normatiivisiin mekanismeihin kuuluvat arvorakenteet, standardit ja normit, roolit ja keskinäinen sosialisaatio. Kultuuris-kognitiivisiin mekanismeihin kuuluvat yleisesti hyväksytyt toimintatavat, yhteiset käsitykset ja päämäärät. Scottin mukaan näiden mekanismien avulla luodaan pysyvyyttä ja järjestystä ihmisten sosiaaliseen elämään.
[11] Organisaatioteoriassa ja talousteoriassa eräänä keskeisenä tutkimuskohteena ovat organisaatiot ja niiden muodot. Lähtökohtana näissä tarkasteluissa ovat erilaisten organisaatiomallien käyttökelpoisuus erilaisiin yrityksen ja ympäristön tilanteisiin (ks. esim. Barney & Hesterly, 1997; Shafritz & Ott, 1996).
[12] Agenttiteoriaa kohtaan on esitetty muutakin kritiikkiä. Kritiikin mukaan agenttiteoria ei kykene nostamaan esiin todellista ongelmaa, johon teoria toisi ratkaisun. Teorian empiirinen validius on toinen kritiikin kohde, koska teorian nähdään käsittelevän vain summittaisesti todellisuuden tilanteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että agentista ja päämiehestä riippumatta sopimuksellinen suhde voi olla toimimaton, koska syynä voi olla huono johto ja virheellinen tai väärä rakenne (Perrow, 1986, ss. 224-236).
[13] Kaupan toimintoja analysoidaan tarkemmin luvussa 2.5.
[14] Esimerkiksi organisaatioiden toiminta ei perustu vain valtaan, sääntöihin ja määräyksiin, vaan hierarkkiseen ohjausjärjestelmään kuuluvat mekanismeina yhtä lailla yhteisölliset normit, arvot, luottamus ja yrityskulttuuri (Scott, 2001).
[15] Mm. Williamson (1991a, s. 290) on analysoinut ns. pehmeitä ja kovia sopimuksia sekä niiden seurauksia. Hänen tutkimustensa mukaan sopimuksissa olevia sanktioita ei haluta yleensä käyttää, koska niiden käytöstä aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä (vrt. Lusch & Brown, 1996, s, 19). Tämän vuoksi tulevaisuuden yhteistoimintaa koordinoidaan sopimusten ohella tehokkaasti myös yhteistoiminnan tarkoituksen, luottamuksen ja suunnittelun avulla (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Sosiaalisen kontrollin ja ei laillisten keinojen käyttöä normatiivisten sopimusten ohella ovat tutkineet puolestaan Lusch ja Brown (Lusch & Brown, 1996, s. 21).
[16] Keskeiset vaihdantakustannusteorian kehittäjät ovat Williamsonin (1991b, s. 76) mukaan Commons (1934), Coase (1937), Barnard (1938), Hayek (1945), Simon (1947 ja 1962), Chandler (1962) ja Arrow (1962 ja 1969).
[17] Oman edun tavoittelun hallinnassa voidaan tarkastella myös keskinäistä riippuvuutta ja sen vaikutuksia käyttäytymiseen (Heide & John, 1988).
[18] Informaation epäsymmetrisyys saattaa johtaa kahden markkinoilla toimivan yrityksen peliteorian mukaisen asetelmaan, josta yksi asetelma on ns. nolla-summa peli. Peliteorian avulla voitaisiin tarkastella esim. ketjuyksikön ja kauppiaan neuvotteluja kauppapaikasta ja kauppiaan ehdoista ryhtyä kauppiaaksi. Kysymyksessä voisi olla tällöin nolla-summa peli, jolloin

toisen voitto (esim. kauppiaan saama alennus vuokrassa) merkitsee toisen häviötä (vuokraajan saamatta jääneitä tuottoja). (Ks. lisää esim. Bull, 1985; Koenig & van Wijk, 1993).

[19] Lundvall (Lundvall, 1993) näkee organisoidut markkinat parempana ohjausjärjestelmänä, jossa vaihdannan kustannustehokkuus voidaan saavuttaa menettämättä oppimisen ja innovatiivisuuden etuja.

[20] Joskowin tutkimukset (1987) ja (1988) käsitellään hybriditutkimusten yhteydessä luvussa 2.1.4. .

[21] Markkinointikanavissa hinnoilla on tärkeä merkitys taloudellisen yhteistoiminnan ohjaamisessa ja toimintaa ohjaavien toimintaperiaatteiden laadinnassa. Hinta merkitsee vaihdannan kohteena olevan tuotteen tai palvelun arvoa. "Price is the ultimate measure of goods' or service's exchange value as agreed upon by the seller and buyer" (Pelton et al., 1997, sivut 92-98). Hinnan käyttöön liittyy läheisesti hinnoittelun ja erilaisten hintastrategioiden käyttö (Pelton et al., 1997; Stern & El-Ansary, 1992), joka markkinointikanavassa vallitsevasta yhteistyösuhteesta riippuen voi olla laskennallinen, markkinapohjainen tai suhdepohjainen strategia (Pelton et al., 1997).

[22] Joissakin tapauksissa pyritään myös tietoisesti vahvistamaan markkinamekanismin etujen saavuttamista estämällä tehokasta vaihdantaa häiritsevien ostajan ja myyjän välisten kiinteiden suhteiden syntymistä kierrättämällä eri tuoteryhmien ostajia muutaman vuoden välein.

[23] Tässä tutkimuksessa ei paneuduta itse organisaatioteoriaan ja sen näkökulmiin, vaan kiinnostuksen kohteena ovat organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset ohjausmekanismit. Organisaatioteoriasta, ks. lisää esim. (Clegg, Hardy, & Nord, 1997; Shafritz & Ott, 1996).

[24] Ks. esim. Barnard (1938), joka on tutkinut jo varhain organisaatioiden sisäistä sopeutumista.

[25] Organisaatioteoreettisesti tarkasteltuna eri organisaatiomuotojen valintaan, käyttökelpoisuuteen ja tuloksiin vaikuttavista tekijöistä ks. lisää esimerkiksi (Blau & Scott, 1962; Burns & Stalker, 1961; Jaques, 1990; Mintzberg, 1979; Walker & Lorsch, 1968).

[26] Organisatorisia innovaatioita ja yritysmuodon vaikutuksia yrityksen tuloksiin on tutkinut paljon mm. Chandler (ks. esim. Chandler, 1977). Keskeinen havainto Chandlerilla oli, että organisaatiomuodolla on merkittävä vaikutus yrityksen suorituksiin ja tuloksiin. Tätä näkemystä laajensi puolestaan Knight (1965, s. 270)(Williamsonin artikkelissa Williamson, 1981, s. 1544) toteamalla, että myös ihmisillä on tärkeä vaikutuksensa organisaation tuloksiin.

[27] Organisaatiomallin valintaa tarkasteli Chandler teoksessaan Strategy and Structure, 1962 (ks. Williamson, 1981, s. 1555). Chandler tarkasteli Du Pontin U-muodon keskitettyä ja funktionaalista organisaatiota ja General Motorsin M-muodon monidivisionista organisaatiota). M-muotoinen organisaatio lisäsi strategisen suunnittelun ja voimavarojen allokointikapasiteettiä sekä mittaamisen (monitoroinnin) ja valvonnan välineistöä entiseen verrattuna (Williamson, 1981, s. 1556). Se erotti operatiivisen ja strategisen johtamisen toisistaan, jolloin strateginen johtaminen erotettiin sen ammattilaisten tehtäväksi, jolloin heille jäi enemmän aikaa, informaatiota ja psykologista sitoutumista pitkän tähtäyksen suunnitteluun ja toisaalta suosi operatiivista johtamista, jossa kassavirran korkea käyttöaste oli suurinta (Williamson, 1981, s. 1556).

[28] Työsopimuksen lisäksi suhdetta ohjaavat työsopimuslaki ja muut pakottavat määräykset.

[29] On muistettava, että kompleksien ja monimutkaisen organisaation tavoitteet eivät kaikki ole vain taloudellisia tavoitteita (Williamson, 1981, s. 1538) ja (1985, s. 2).

[30] Kunkin ohjausmekanismien toiminnasta on olemassa laajasti tutkimustietoa (ks. esim. Scott, 1992; Shafritz & Ott, 1996).

[31] Handy (1984, sivut 120-129) jaottelee vallan ja vallan lähteet fyysiseen valtaan, voimavaravaltaan, asemavaltaan, asiantuntijavaltaan, henkilökohtaiseen valtaan ja negatiiviseen valtaan. Handyn jaottelun taustalla on French ja Raven:n (1959) näkemys vallasta.

[32] Vrt. tätä strategiseen ajatteluun, jossa lähtökohtana on yritysten välinen kilpailu ja kilpailuedut, ei yhteistoiminta. Tässä ajattelussa voima perustuu kahteen asiaan, markkinavoimaan ja riippuvuuteen voimavaroista (Williamson, 1991b, s. 80).

[33] Tästä alueesta on markkinointikanavatutkimuksissa runsaasti tutkimuksia. Katso esim. Kenneth A. Hunt, John T. Mentzer, and Jeffrey E. Danes, "The Effect of Power Sources on Compliance in a Channel of Distribution: A Causal Model," Journal of Business Research, Vol. 15, 1987; John F. Gaski, "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," Journal of Marketing Research, Vol. 23 (February 1986), p. 63 and Shelby D. Hunt and John R. Nevin, "Power in the Channel of Distribution," Journal of Marketing Research, Vol. 11(May 1974), pp. 186-193.)

[34] Jakoa suoraan valtaan eli sosiaaliseen riippuvuuteen ja epäsuoraan valtaan eli sosiaaliseen riippumattomuuteen on käyttänyt myös Hyvönen (1983; 1990) tutkiessaan tukkukauppojen ja vähittäiskauppojen välistä valtaa, vallan käyttöä ja integraatiota.

[35] Mielenkiintoista tässä määrittelyssä aiempiin määrityksiin verrattuna on (ks. luku 1.2.), että suhteet perustuvat erityisesti sosiaalisiin suhteisiin, ei niinkään taloudellisiin, hierarkkisiin tai sopimusperusteisiin suhteisiin. Grandori ja Soda (1995) määrittelevät tähän liittyen verkostot sosiaalisiin, hierarkkisiin ja omistusperusteisiin verkostoihin, joilla kullakin on niille ominaisia mekanismeja.

[36] Laatujohtamisen mukaan organisaatiossa määritellään tavoitteet, sovitaan tavoitteiden saavuttamisessa käytettävistä mittareista, luodaan käsitys tavoitteiden saavuttamisen mekanismeista ja määritellään toimintaprosessit mekanismien toteuttamiseksi. Laatujohtamisen ideologiasta ja sen käyttöönotosta yrityksissä, ks. lisää esim. (Savolainen, 1997). Laatujohtamisen ajattelumalliin liittyy läheisesti tasapainoitettu tulosmittariston eli Balanced Scorecard. BSC-käsite on tunnettu laajemmin vuodesta 1992, jolloin Robert Kaplan ja David Norton tekivät aiheesta artikkelin Harvard Business Review -lehteen. Laajemmin he julkaisivat ajatuksiaan kirjoissaan (Kaplan & Norton, 1996; 2001). Tasapainoitetun tulokortin mukaan kaikkea liiketoimintaa ei voida mitata historiatietojen mukaisesti rahassa, vaan historiatietojen lisäksi tarvitaan tietoa organisaation nykytilasta ja kyvykkyyksistä tulevaisuuden turvaamiseksi. Tämän vuoksi on tarkasteltava taloudellisten tulosten lisäksi mekanismeja tulosten saavuttamiseksi, kuten esim. asiakassuhteita, toimintaprosesseja sekä henkilöstön osaamista ja oppimista.

[37] Toimintojen väliset yhteydet ovat erityisen tärkeitä prosessiteollisuudessa ja muussa teollisuudessa, missä tuotanto on pääfunktio. Toimijoiden väliset sidokset ovat sen sijaan tärkeitä uusien teknologioiden teollisuusyrityksillä (Håkansson & Johanson, 1993).

[38] Riskit liittyvät laajasti ohjausjärjestelmien hallintaan, mutta tässä tutkimuksessa ne rajataan tarkastelun ulkopuolelle.

[39] Teollisissa yrityksissä ja toimialoilla, kuten esimerkiksi autoteollisuudessa, pyritään etuoikeustoimittajien kanssa luomaan pysyvät ja pitkäaikaiset suhteet ja sekä yksinkertaiset sopimukset (Grabher, 1993b, s. 17).

[40] Williamson on todennut aiemmin (Williamson, 1975), että hybridit eivät ole erillinen ohjausjärjestelmä ja niitä esiintyy vain satunnaisesti, mutta jo vuonna 1985 hän totesi (1985), että hybridejä esiintyy yhtä paljon kuin markkinoita ja hierarkioita.

[41] Monimutkainen sopeutuva järjestelmä (A complex adaptive system) perustuu periaatteiden, mallien, sääntöjen ja käyttäytymisen ohjaamiseen eli kyseessä on itse asiassa toimintaprosessin kuvaus. Periaatteet ovat organisaation liiketoimintaa ohjaavia ohjenuoria. Ne kuvastavat yrityksen "pyhiä" arvoja ja kognitiivista perustaa. Periaatteet ilmenevät toimintatapoina. Toimintamallit kuvastuvat olettamuksina ja päätöksinä, rakentuvat periaatteiden varaan ja kuvastavat käytännössä, kuinka toimimme. Toimintamallit ovat myös rakenteita ja konsepteja eli liiketoimintamalleja ja organisaatioita. Säännöt kuvastuvat

toimintaprosesseissa ja ne ohjaavat organisaation kehittämistä ja ihmisten toimintaa eri tilanteissa. Käyttäytyminen tarkoittaa toimijoiden eli ihmisten todellista toimintaa ja tekoja ja käyttäytyminen ilmenee ja heijastuu suhteissa, kommunikoinnissa ja tapahtumissa (Sherman & Schultz, 1998, ss. 42-61).

[42] Orkesterissa kaikki artistit ovat tärkeitä, mutta kaikkien täytyy ymmärtää kokonaisuus, mitä tavoitellaan. Kaikkien täytyy tehdä parhaansa, jotta kokonaisuus olisi paras mahdollinen. Franchising mallin menestys (tai menehtyminen) piilee juuri tässä havainnossa: informaation ja rakenteen eroavuuden ymmärtämisessä, informaation avoimuudessa ja hajautetussa tuotannossa ja käytössä.

[43] Vaihdantakustannusteoriaan perustuvien tutkimusten tuloksia on käsitelty osin jo aiemmin edellä luvussa 2.1.1. . Katso myös Rindfleisch ja Heide (1997), jotka ovat koonneet yhteen tiedot 45:stä vuosina 1982-1996 julkaistusta empiirisestä vaihdantakustannusteorian mukaisesta ohjausongelma- ja valintatutkimuksesta sekä ohjausmekanismitutkimuksesta.

[44] Suurten keskinäisten riippuvuuksien vuoksi koko toimintamalli on sittemmin osoittautunut muutosjäykäksi ja uudistumiskyvyttömäksi. Aiemmin myönteiset ominaisuudet ovat paradoksaalisesti uusissa olosuhteissa kielteisiä ominaisuuksia (OECD)?

[45] Tätä puutetta ovat osin poistaneet Powell ja Williamson (1990; 1991a), jotka ovat luonnehtineet kootusti eri ohjausjärjestelmien piirteitä ja ohjausmekanismeja.

[46] Markkinointi- ja organisaatiotutkimuksissa kontrollit ovat perinteisesti kohdistuneet taloudellisiin tekijöihin (Jaworski, 1988). Organisaatiotutkimuksen mukaan kontrollit sisältävät myös muita kuin taloudellisia aspekteja, kuten toiminnan laatuun, henkilöstöön ja prosesseihin sekä ympäristöön ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä kontrolleja (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2001; Scott, 1992). Markkinoinnin ja organisaatiotutkimuksen kontrollimuotojen kritiikistä, ks. lisää esim. (Jaworski, 1988).

[47] Esimerkiksi Ouchi (1979; 1980) on täydentänyt vaihdantakustannusteoriaa yrityksen sisäisen toiminnan koordinoimisessa. Vaihdantakustannusteorian mukaan eri mekanismien tehokkuus riippuu vaihdannan olosuhteista (Williamson, 1975; 1985), kun taas Ouchi korostaa keskeisenä tekijänä yrityksen sisäisten päämäärien ja tavoitteiden yhteensopimattomuutta sekä suoritus- ja saavutustavoitteiden epämääräisyyttä. Ouchin malli perustuu oikeudenmukaisuudelle ja se tarkoittaa eri osapuolten tyytyväisyyttä vaihdannassa siihen, että annettu arvo tai panos ja saatu arvo tai panos on samanlainen kuin odotukset olivat (1980).

[48] Yhtenä esimerkkinä edellä käsitellyistä kontrollimuodoista voidaan mainita ammattiyhdistyksen kontrolli ja sen vaikutukset yrityksissä. Tämä kontrolli on luonteeltaan sekä käyttäytymistä että tulosta ohjaavaa kontrollimuotoa. Ammattiyhdistyksen suorittamaa kontrolli toimii usein välittäjänä yrityksen ja työntekijöiden välillä ja estää tuomioistuinten tai muiden sovitteluelinten turhaa käyttöä riitatapauksissa. Parhaimmillaan hyvä yrityksen ja ammattiyhdysliikkeen välinen suhde ratkoo ongelmia ennakoivasti ja työehtosopimukset toimivat vain toiminnan raameina (Williamson, 1996, s. 275).

[49] (Strategisessa johtamisessa käytettävistä kontrolleista ja koordinaatiosta, ks. lisää esim. Johnson & Scholes, 1999).

[50] Tätä alunperin Rotterin (1966) esittämää käsitettä lainaten voidaan kysyä, että missä määrin itsenäinen kauppias tarvitsee ulkoista, esimerkiksi muiden kauppiaiden tai ketjujohdon kontrollia vai riittääkö itsekontrolli tai markkinamekanismi kilpailun ja asiakaspaineen kautta kontrolliksi? Toisaalta tärkeätä on myös tiedostaa, mihin täydellinen ulkoinen kontrolloimattomuus voi johtaa?

[51] Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että erilaisilla ihmisten johtamisen (leadership) ja valvonnan tyyleillä on suuri vaikutus kanavan tai verkoston ilmapiiriin, suhteisiin ja konfliktien esiintymiseen (Schul, Pride, & Little, 1983, s. 21). Tutkittuja johtamistyylejä olivat osallistuva (participate), tukeva (supportive) ja määräilevä (directive) tyyli.

[52] Markkinointikanavissa konfliktit voivat olla sekä henkilöiden tai toimijoiden välisiä että asiakonflikteja. (Ks. lisää esim. Pelton et al., 1997; Stern & El-Ansary, 1992).

[53] Agenttiteorian näkökulmasta kysymys on omistajan ja liikkeenjohtajan eli päämiehen ja agentin välisestä kontrollista. Pääsyynä tämän kontrollin esiintymiseen on omistajuuden ja yritysten johtamisen erottuminen toisistaan sekä toisaalta omistajuuden merkityksen kasvu yritysten ohjauksessa (Huolman et al., 2000; Neilimo, 1998; 1987; Veranen, 1996). Nämä kontrollit voidaan yhdistää laajemmin yritysten johtamisjärjestelmien, hallinnon ja johtamisen valvontaan (ks. lisää esim. Accountants, 1995; Neilimo, 1998). Tämä tarkoittaa organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen tehokkuuden, taloudellisen raportoinnin luotettavuuden ja lain sekä säädösten noudattamisen varmistamista (Accountants, 1995).

[54] Tätä tukee myös K-kauppiaiden keskuudessa toteutettu arvotutkimus (Puohiniemi, 2001b). Tutkimuksen tulosten mukaan K-kauppiaiden toimintaa ohjaavia keskeisiä arvoja eli toimintaa ohjaavia motiiveja olivat suoriutuminen, valta ja yhteenkuuluvaisuus. Suoriutuminen kuvastaa selviytymistä mistä tahansa arjen tilanteesta ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Valta tarkoittaa mahdollisuutta päättää omista ja osin toistenkin asioista sekä erityisesti valta päättää valikoimista, tuotteista ja hinnoista. Yhteenkuuluvaisuus merkitsee sitä, että kauppias kokee saavansa henkistä, mutta ei taloudellista turvaa yhteisöstä. Tämä tarkoittaa kauppiaille mahdollisuutta keskustella luottamuksellisesti toisten kauppiaiden kanssa. Puohiniemen löytämät arvot kuvastavat selkeästi kauppiaiden omaksumaa menestysmallia.

[55] Yrittämisen ja yrittäjyystutkimuksen tätä tutkimusta sivuava alue on omistajayrittäjän ja yritysomistajan problematiikka. Katso tästä lisää esimerkiksi (Wahlgrén, 2000).

[56] Yrittäjyys- ja yrittäjätutkimuksessa on voitontavoittelun suhteen keskustelu siitä, että pyrkiikö yrittäjä voiton maksimointiin vai tyytykö yrittäjä riittävään elantoon ja toimeentuloon sekä mikä on yrittäjän suhde riskinottoon ja kasvuun? Yrittäjyystutkimuksessa on lisäksi tutkittu yrittäjien eri rooleja yritysten omistajina tai omistajajohtajina. (Ks. Lisää esim. Lahti, 1986; Wahlgrén, 2000).

[57] Tästä näkökulmasta katsottuna yrittäjyystutkimus sivuaa verkostotutkimusta voimavarojen käytön suhteen. Verkostotutkimuksessa yksi keskeinen ajatus on, että liiketoimintaa voidaan harjoittaa omien fyysisten tai juridisten voimavarojen ulkopuolella käyttämällä hyväksi tai yhdistämällä omaan toimintaan toisten osapuolten voimavaroja.

[58] Taloudelliseen individualismiin liittyy Lukesin mukaan (1973, ss. 88-93) keskeisesti nykyisin kapitalismiin, markkinatalouteen ja vapaaseen kilpailuun läheisesti yhdistettäviä tekijöitä, kuten yksityinen omistusoikeus, vapaat markkinat, yrittämisen vapaus ja sopimusvapaus, voiton ja oman edun tavoittelu. Keskeinen ihanne liittyy tässä juuri sääntelemättömään kapitalismiin erotuksena hallitusten suunnitteluun, byrokratiaan ja sääntelyyn. Toisaalta tämä sääntely voidaan ymmärtää myös yhteistyöhön kiinteästi liittyvään toisten yritysten tai yrittäjien harjoittamaan sääntelyyn, määräämiseen ja jopa pakottamiseen.

[59] Tämä jäsennyksen voidaan sanoa olleen vuosikymmenen edellä aikaansa, kunnes Kaplan ja Norton esittelivät oman tasapainoitetuksi tuloskortiksi kutsumansa mittariston (1996; 2001).

[60] Sisäisen tehokkuuden ymmärtämisen näkökulmasta mielenkiintoista on myös tiedon johtaminen ja henkinen pääoma (Intellectual Capital) sekä niiden merkitys tehokkuudelle. Stewart (1977, s. 48) toteaa tästä sattuvasti: "Knowledge work is utterly different. It has a professional flavor. Professionals are measured not by the tasks they perform but by the results they achieve".

[61] Pirnes (1996) on tarkastellut ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tasapainoa ja johtamista vaatealalla. Hän tutki, kuinka yritykset parantavat suorituksiaan samanaikaisesti sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden avulla aikaan sidottujen toimintojen näkökulmasta Tutkimuksensa perustella Pirnes (1996, s. 258) toteaa, että yritysten pitäisi ensin parantaa tai kehittää sisäisen

tehokkuuden tekijöitä ja tehokkuutta ennen kuin ne kykenevät hyödyntämään ulkoista tehokkuutta. Huono sisäinen tehokkuus tuhoaa ulkoisen tehokkuuden saavutukset.

[62] Lundvall (1993, ss. 59-62) jalostaa tätä autonomista sopeutumismallia vuorovaikutteisen oppimisen ja innovatiivisuuden avulla. Tämän oppimisprosessiksi kutsumansa mallin keskeisiä tekijöitä ovat oppimisen substanssi (tekninen oppiminen, johon liittyvät tekniset koodit ja systeemit), kommunikoinnin oppiminen (kommunikatiivinen oppiminen eli esim. organisaatioiden sisäinen kieli) ja asianmukaisen käyttäytymisen oppiminen eli sosiaalinen oppiminen (vrt. Larson, 1992).

[63] Esimerkkinä tästä on tarkastustoiminta. Yrityksen sisäisessä organisaatiossa toimiva sisäinen tarkastus voi käyttää hyväkseen epätäydellistä ja epämuodollista informaatiota sekä soveltaa suurempaa toimintavapautta kuin ulkoinen tarkastus, joka joutuu tyytymään virallisiin ja pääosin muodollisiin dokumentteihin (Williamson, 1975, ss. 29-30). Viimeaikaisissa tutkimuksissa on todettu, että esim. verkostossa tiedon kulun ongelmat voivat olla merkittäviä ja aiheuttaa suuria pulmia osapuolten toiminnalle (Ali-Yrkkö, 2001, ss. 87-88).

[64] Yritysten käytettävissä on erilaisia hinnoittelumalleja (esimerkiksi kustannukset plus -siirtohinnoittelumalli), jotka estävät sisäisiä toimittajia käyttämästä hyväksi monopolistista asemaansa tavarantoimittajana ja sitä kautta monopolistista hinnoittelumahdollisuuttaan (Williamson, 1975, s. 29). Tämä ongelma voidaan luonnollisesti ratkaista sallimalla yksiköiden ostaa muualtakin kuin vain omalta yritykseltä eli sallimalla markkinamekanismin käyttö yrityksen sisäisillä markkinoilla.

[65] Näitä suhteen mukaan erilailla rakentuvia ohjausjärjestelmiä on tällöin on kutsuttu kvasiyrityksiksi, verkostoiksi ja hybrideiksi (Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1987; 1990).

[66] Kaupan toimintaa, toimijoita ja voimavaroja ohjaavat tai pyrkivät ohjaamaan myös muut keskeiset sidosryhmät, mutta ne jätetään tämän tarkastelun ulkopuolelle. Ketjun ja yksittäisen kaupan kannalta tärkeä sidosryhmä on tavarantoimittajat, jotka vaikuttavat kaupan päätöksiin merkittävästi monin tavoin, mm. myyntiyön sekä tuotteiden markkinointi- ja mainosrahojen avulla. Luonnollisesti myös asiakkaat ovat keskeinen sidosryhmä viranomaisten ohella (ks. lisää esim. Clarkson, 1998).

[67] K-ryhmässä vaihtuu vuosittain yhteensä n. 150 kauppiasta (eli n. 10 % kauppiaskunnasta), joista uusina ensimmäisessä kauppapaikassaan aloittavia kauppiaita on vuodesta riippuen n. 100 kauppiasta. Uusista kauppiaista tulee n. 90 % K-kaupoista, n. 5 % Keskosta ja 5 % K-ryhmän ulkopuolelta. Vuodesta 1996 alkaen K-ryhmässä on toiminut ns. kauppiaskasvatusohjelma, jonka puitteissa hankitaan, testataan ja valmennetaan järjestelmällisesti uusia kauppiaita. Tämän järjestelmän myötä uusien kauppiaiden kasvattaminen siirtyi käytännössä yksittäisten kauppiaiden vastuulta Keskon vastuulle. Tämä muutos heijastunee aikaa myöten kauppiaiden sisäisten arvojen, asenteiden ja normien kautta kauppiaan menestyskäsityksiin, siis käsitykseen siitä, kuinka kauppiaan odotetaan menestyvän ammatissaan ja kauppiasurallaan. Samalla muutos heijastaa käsitystä siitä, millaisia kauppiaita kaupan toiminnassa tarvitaan: ”Aiemmin etsimme kauppiaita, jotka selviävät mistä vain ja menivät vaikka pienestä reiästä läpi omaa etuansa varjellen. Lisäksi kauppiaalla tuli olla omaa rahaa jonkin verran. Nyt etsimme kauppiaita, jotka oman rahoitusvastuunsa lisäksi tuntevat vastuun ketjukonseptista, tuloksesta ja toiminnan jatkuvuudesta, henkilöstöstä ja työilmapiiristä ja markkinoinnin toteuttamisesta ketjukonseptin mukaisesti sekä vastuunsa sidosryhmäsuhteista ja riskienhallinnasta. uuden kauppiaan perusedellytyksiä ovat yrittäjämäinen asenne työhön, kaupallinen ajattelutapa, halukkuus itsensä kehittämiseen, ulospäin suuntautuneisuus, oma-aloitteisuus ja kyky tehdä itsenäistä työtä sekä aito halu ymmärtää asiakasta. Uuden kauppiaan soveltuvuutta kauppiasammattiin selvitetään psykologisien soveltuvuustestein”. Uudessa toimintamallissa lisättiin uuden kauppiasuralle hakeutuvan henkilön ominaisuus- ja osaamisvaatimuksia omaisuusvaatimusten rinnalle” (kauppiasreserveistä vastaava päällikkö Keskossa).

[68] K-ryhmän koulutuksesta vastaa Keskon omistama kaupan ammattioppilaitos K-instituutti Oy. Oppilaitos tarjoaa K-ryhmän ja sen asiakkaiden käyttöön kaupan ammatillista jatko- ja täydennyskoulutusta. K-instituutti osallistuu myös asiakkaittensa liiketoiminnan kehittämiseen tarjoamalla heille erilaisia tutkimus- ja selvityspalveluita ja näiden perustalle rakennettuja kehittämisohjelmia (ks. lisää http://www.k-instituutti.fi).

[69] K-kauppojen tilipalvelua hoitaa K-ryhmässä K-tilipalvelu, jonka asiakkaina on ollut yhteensä n. 1100 kauppaa (huom. tarkista luku!). K-tilipalvelun omistus muuttui vuoden 2000 aikana siten, että aiemmin Keskon sisäisenä yksikkönä toimineen tilitoimiston nimi muuttui Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:ksi ja omistajiksi Keskon ohella Vähittäiskaupan Takaus Oy ja K-kauppiasliitto. Yhtiö tarjoaa kaupan tarvitsemia tilitoimistopalveluita yhdistämällä vähittäiskaupan tarvitsemien tilipalveluosaamisen tehokkaan toimintamallin kanssa.

[70] K-ryhmässä toimii oma takausyhtiö, Vähittäiskaupan Takaus Oy (Takaus, 2001): ”Vähittäiskaupan Takaus Oy on K-kauppiaiden takausyhtiö, jonka tarkoituksena on edesauttaa kauppiaita vakuusjärjestelyissä ja sopivan rahoituksen järjestämisessä. Takauksien myöntäminen perustuu kannattavuus-, kauppapaikka- ja kauppiasarvioihin. Erityisinä edellytyksinä takauksen saannille pidetään kannattavaa liiketoimintaa ja tervettä pääomarakennetta”.

[71] Näiden toimintojen organisoinnissa ja siitä aiheutuvien kontrolli- ja koordinointimekanismien käytössä on suomalaisissa ja eurooppalaisissa päivittäistavarakaupan ketjuissa selkeitä yhtäläisyyksiä ja eroja. Ratkaisujen taustalla on eroja yrityskulttuureissa, yritysten historioissa sekä tavoiteltavissa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden dimensioissa (Young, 2001).

[72] Käytettävissä olevia vaihtoehtoja Gummesson (1991, s. 74) kuvaa sanoilla tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta: ovatko tavoitteena yleiset vai erityiset johtopäätökset, ”general conclusions” vs ”specific conclusions”.

[73] Tutkijan rooliin liittyy myös ongelmia, joita tarkastellaan luvussa 6.4.

[74] Kesko omistaa myös useita tytäryhtiöitä, jotka tuottavat palveluita Keskon ja sen asiakkaiden käyttöön, ja jotka toimivat ja kilpailevat samalla myös avoimilla markkinoilla. Tällaisia tytäryrityksiä ovat esimerkiksi kuljetus- ja huolintaliike Kesped Oy ja koulutuskeskus K-instituutti Oy.

[75] Vuoden 1997 lopussa viidessä Citymarketissa myös tavaratalon käyttötavaraosastot olivat K-kauppayrityksen omistuksessa (Kesko, 1997, s. 9) ja vuoden 2000 lopussa ei enää yhtään (2001d).

[76] Citymarket -kaupat sijaitsevat kaupungeissa, joiden ostovoima on vähintään 300 milj. mk. Konseptin mukainen elintarvikkeiden myyntipinta-ala on vähintään 1.200 m2 ja vuosimyynti yli 80 milj. mk. Käytännössä vuosimyynti vaihtelee 50:stä 260:een milj. mk:aan.

Citymarket -ketjun markkinaosuus päivittäistavara-alan vähittäiskaupassa oli A.C. Nielsenin tilastojen mukaan 8.4 % vuonna 2000. Yksittäisten Citymarkettien markkinaosuudet vaihtelevat kuitenkin alueesta ja paikkakunnasta riippuen. Citymarket -ketjuun kuuluvan kaupan pääkilpailija on yleensä joku toinen hypermarket. Pääkilpailijoiden lisäksi yksittäisen Citymarketin kanssa kilpailee paikkakunnasta riippuen 5-10 päivittäistavarakauppaa, joiden joukossa on myös muita K-kauppoja.

[77] 1.3.2002 alkaen liiketoimintakaupan myötä Carrols Oy ei ole enää Keskon tytäryhtiö.

[78] Triangulaation käytöstä laadullisen tutkimuksen käytössä on esitetty myös kriittisiä näkemyksiä (ks. esim. Eskola & Suoranta, 1998, sivut 71-72). Näistä näkemyksistä huolimatta triangulaation käytöllä on selkeitä etuja tutkimuksen laadun varmistamisessa ja parantamisessa.

[79] Toimintatutkimuksessa on omat vaaransa ja ongelmansa, joita pohtivat mm. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 130). He toteavat, että ”ongelmallista on se, miten tutkijan toiminnasta erotetaan tutkiminen ja muu toiminta, mikä toimintatutkimuksessa on toimintaa ja mikä tutkimusta”.

[80] Muutosten jaottelu perustuu Stern & El-Ansaryn tekemään luokitteluun, mutta olen itse luonnehtinut kutakin muutosta suomalaista nykytilannetta ja kauppaa kuvaavalla tavalla, (ks. Stern & El-Ansary, 1992, ss. 58-91).

[81] Kuvion Kuvio 4.1. mukaan myyntitiedoista kerätään suoran tiedonsiirron eli ns. Scan Track seurannan avulla myyntitiedot 54,3 mrd. markan edestä ja muutoin 4,2 mrd. markan myyntitiedot.
[82] Carrolsin osalta tapahtui merkittävä muutos 1.3.2002, jolloin Kesko myi ketjun Burger In konsernille eli Hesburgerille. Keskon asiaa koskeva pörssitiedote 31.1.2002 (Kesko, 2002): "Ruokakeskon tytäryhtiö Carrols Oy on sopinut Carrols-hampurilaisketjun liiketoimintojen myynnistä Burger-In-konsernin omistamalle tytäryhtiölle. Kauppa tulee voimaan 1.3.2002 sopimuksen mukaisten ehtojen täytyttyä. Kaupassa siirtyvät Carrols-tuotemerkit ja Carrols-ketjun ravintolatoiminnot".
[83] Tähän lukuun sisältyy tällöin Tekstiili- ja jalkinetoimittajat r.y.:n arvion mukaan urheilujalkineiden osuus 0,4 mrd. mk.
[84] Jalkinealan vähittäiskauppa keskittyy ja kansainvälistyyyös Euroopassa, jossa keskitetysti omistetut ja tehokkaasti johdetut ketjut ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan. Tästä esimerkkinä on saksalainen Heinrich Deichmann-Schuhe GmbH & Co. KG. Ruotsissa viisi suurinta jalkinealan vähittäiskaupan harjoittajaa on vuosina 1993-1999 kasvattanut myyntiään 70 %, kun Ruotsin jalkinealan vähittäismarkkinat ovat vastaavana aikana kasvaneet vain 15 %.
[85] Myynnit ja markkinaosuudet vaihtelevat lähteestä ja laskentatavasta riippuen. (Vrt. esimerkiksi Kauppa, 2001; Keskusliitto, 2002; Kilpailuvirasto, 2001b).
[86] Keskon, K-kaupan ja K-kauppiasliiton historiasta, katso lisää (1990; Hoffman, 1983) ja myös http://www.kesko.fi
[87] Vuoden 2000 lopussa Keskon hallinnassa oli yhteensä 700 kauppapaikkaa eli 40 % 1600:sta. Keskon hallinnoimien kauppapaikkojen osuus kauppojen yhteenlasketusta myynnistä oli 75 %.
[88] Toimintamallimuutoksen taustalla oli erityisesti ulkoisia syitä (mm. kilpailulainsäädännön muutokset ja kilpailijoiden toimet sekä kansainväliset kokemukset. Ks. lisää esimerkiksi (Komissio, 1999) ja (Kilpailuvirasto, 2002).
[89] 1990 -luvulla käyttöönotettuja ja käytössä olleita ohjausmekanismeja analysoidaan tarkemmin jäljempänä olevissa luvuissa.
[90] 1.3.2002 alkaen Carrols Oy ei tehdyn yrityskaupan jälkeen enää kuulu K-ryhmään (Kesko, 2002).
[91] Kesko ja K-kaupat muodostavat keskenään luonnollisesti myös markkinointikanavan (vrt. Lusch & Brown, 1996, s.21).
[92] K-ryhmän, Keskon, K-kaupan ja K-kauppiasliiton määritykset ovat muuttuneet useita kertoja K-ryhmän historian aikana. Näistä muutoksista saa hyvän käsityksen esimerkiksi Keskon vuosikertomusten avulla.
[93] Tässä yhteydessä ei ole paneuduttu ketjupalveluiden (esim. tietojärjestelmät, tutkimustoiminta ja tilipalvelu) organisointiin ja niiden tuottamiseen tehokkuuden näkökulmasta. Tällaisia kiinnostavia kysymyksiä ovat mm. tehostaako palveluiden sisäinen monopolisointi K-ryhmän toimintaa tai onko monopolisointi välttämätöntä tehokkuusetujen aikaansaamiseksi?
[94] Vuodesta 2001 alkaen yhteistoimintaa on säädelty uusissa ketjusopimuksissa ja uusien poikkeuslupien avulla (ks. lisää Kilpailuvirasto, 2002).
[95] Tutkimuksessa kävi ilmi kauppiaan monipuoliset isännän ja rengin roolit, jotka kauppiaat kokivat paljolti toisin kuin julkisuudessa on ymmärretty. Kauppiaat kokevat olevansa aidosti isäntiä kaupoissaan eivätkä siis Keskon renkejä. Kauppiaat ovat Keskon isäntiä omistajuuden kautta ja renkejä toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin nähden.
[96] Väitöskirjatutkimusta edeltävässä lisensiaattitutkimuksessa kohdeaineistona oli T-ryhmä (Hyvönen, 1983).
[97] Strategisessa tutkimuksessa on käytetty tätä toimintalogiikka -termiä kuvaamaan liiketoiminnan luonnetta, noudatettuja strategioita ja eri toimijoiden rooleja. Ks. lisää näin ymmärretyistä strategisista ohjausjärjestelmistä esimerkiksi (Johnson & Scholes, 1999; Seppä, 2000; 2001).
[98] Toimiala- ja maatasolla sekä osittain myös Euroopan tasolla kaupan toimintaa kontrolloidaan ja koordinoidaan "vapaaehtoiselta pohjalta" myös Kaupan Keskusliitossa ja sen jäsenjärjestöissä. Toiminnan kannalta merkittäviä ovat sen eri valiokunnat ja työryhmät, joissa K-ryhmän edustajina toimii lukuisia keskolaisia ja K-kauppiaita (K-kauppiasliitto, 2001a). Kaupan Keskusliitosta, ks. lisää esimerkiksi http://www.kaupankl.fi tai (Kauppa, 2001).
Julkisella vallalla on luonnollisesti merkittävä vaikutus ohjausjärjestelmän rakenteisiin ja mekanismeihin. Keskon ja kauppiaiden kannalta. Käytännön kannalta esimerkiksi Kilpailuvirastolla ja sen ratkaisuilla on ratkaiseva merkitys. (Ks. esimerkiksi http://www.kilpailuvirasto.fi ja ratkaisut Keskolle myönnetyistä poikkeusluvista kilpailunrajoituslain 4 §:n määrähinnoittelukiellosta eri ketjujen kaupoissa myytävistä tuotteista). Näiden organisaatioiden rooleja ja merkityksiä ei tässä analysoida tarkemmin, koska näkökulmana on K-ryhmän sisäisten ohjausjärjestelmien ja -mekanismien tutkiminen.
[99] Rakenteellinen ja samalla erittäin tärkeä ratkaisu tehtiin 1990 luvun alkupuolella, kun aiemmin kauppiaiden omistuksessa olleet, ketjuittain ja osin kaupoittain erilaiset kaupan tietojärjestelmät päätettiin siirtää Keskon omistukseen. Tällä päätöksellä ja sitä seuranneilla toimenpiteillä luotiin perustaa järjestelmälliselle ketjuohjaukselle sujuvan tiedonhallinnan avulla. Tämä muutos oli merkittävä siinäkin suhteessa, että tällä toimenpiteellä muutettiin aiemmin vallalla ollutta Keskon ja kauppojen välistä työnjako- ja ohjausoppia eli Kesko hoitaa tukkukauppaa ja kauppiaat yrittäjinä vähittäiskauppaa kauppakohtaisten ratkaisujen ja osaamisen avulla. Nyt siis Keskon omisti jotain (laitteistoja, ohjelmistoja ja osin tietoa), jotka aiemmin olivat olleet kauppiaan määräysvallan alaisuudessa.
[100] Vuonna 2001 rakenteellisia ja organisatorisia uudistuksia on jatkettu siten, että entisistä tulosryhmistä on muodostettu Keskon 100 %:sti omistamia toimialayhtiöitä (Kesko, 2001e).
[101] Tässä yhteydessä on viitattu vain Citymarket -sopimukseen ja Citymarket -ketjun toimielinten ohjesääntöön. Tämä sopimus ja ohjesääntö on kuitenkin yhdenmukainen muiden kauppiasketjujen sopimusten ja ohjesääntöjen kanssa.
[102] Kilpailuvirasto on myöntänyt ketjukohtaiset ns. kampanjapoikkeusluvat vuonna 1998, esim. Citymarketin osalta 30.4.1998 (Dno 1050/67/97).
[103] Vuonna 2002 on Keskon ja K-kaupan perusarvot uusittu ja yksinkertaistettu vastaamaan toisaalta paremmin K-ryhmän nykyistä tilannetta ja asiakaslähtöistä ketjutoimintaa (ks. esimerkiksi (Kesko, 2002).
[104] Etiikan merkityksestä liiketoiminnassa, ks. lisää esimerkiksi (Kujala, 2001).
[105] Tätä samaa avoimuusnäkökulmaa palvelee Keskon ensimmäinen yhteiskuntavastuun raportti, joka ilmestyi keväällä 2001. Raportissa Keskon toimintaa on kuvattu taloudellisten, ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten kannalta (Kesko, 2001c).
[106] KTL Tommi Kasurinen on tutkinut Keskon tuloskortin käyttöönottoa, käyttöä ja käytön ongelmia valmisteilla olevassa väitöskirjassaan.
[107] Citymarket -ketjun ja sen toiminnan kuvaus koskee pääosin vuosia 1994-2000. Citymarket -tavaratalon toiminta-ajatus ja ketjun konsepti uudistettiin vuoden 1994 aikana K-ryhmän päivittäistavarakaupan ketju-uudistuksen yhteydessä. Ensimmäiset uudistetut sopimukset allekirjoitettiin alkuvuodesta 1995 (Kesko, 1997, s. 9).
[108] Jäljempänä tässä luvussa käytetään termiä ravintolapäällikkö tarkoitettaessa Carrols Oy:n omistaman ravintolan päällikköä. Myös Carrols -yrittäjien ravintoloissa toimii ravintolapäälliköitä, mutta heitä ei tässä yhteydessä tarkoiteta.
[109] Peltola ja Rinne ovat tutkineet K-kauppiaiden menestystä ja menestystekijöitä useissa K-ryhmän sisäisissä tutkimuksissa. Eräässä tutkimuksessa kauppiaan menestysmallit kiteytettiin seuraaviin kauppiasrooleihin: (1) Markkinamies, joka menestyy aktiivisen markkinoinnin ja mainonnan avulla; (2) Ostaja, joka menestyy tiukan ostamisen avulla; (3) Henkilöjohtaja, joka menestyy henkilökunnan ja heidän suoritusten avulla; (4) Kauppamies, joka menestyy kaupan teolla eli ostaa ja myy kaikkea kaiken aikaa (Peltola & Rinne, 1992).

[110] Poikkeuksena tästä on Carrols, jossa Carrols Oy ei pyri tekemään sisäistä tulosta tavarakaupalla, vaan ketjun ostohinta on samalla ostohinta ketjun ravintoloille. Tavarakaupalla ei siis pyritä tekemään erillistä tulosta franchising- ja markkinointimaksujen sekä kauppapaikkakorvauksen lisäksi.
[111] Keskon historian aikana Keskon itsenäisyys suhteessa kauppiaisiin ja kauppiaiden itsenäisyys suhteessa Keskoon on aika ajoin aiheuttanut jännitettä (ks. esim. Mannermaa, 1989).
[112] Poikkeuksen tästä muodostavat Carrols tietoisena ratkaisuna ja olosuhteiden pakosta K-maatalouskauppa, jossa kaikkiin paikkoihin ei ole löytynyt yrittäjää. Väliaikaisesti Kesko on voinut toimia myös liikkeenharjoittajana muissa liikkeissä, jos lopettavan kauppiaan jälkeen ei ole löydetty välittömästi uutta yrittäjää. Erään poikkeuksen muodostaa myös Keskon ja kauppiaan muodostamat yhteisyritykset.
[113] Eri asia sen sijaan on, että kenkäkauppaa tehdään tavaratalosarjassa (Anttila ja Citymarket) Keskon laskuun, mutta liiketyyppisarja ja toimintaolosuhteet ovat tällöin toiset.
[114] Tässäkin suhteessa Keskon kauppiasomistukseen perustunut malli oli parempi T-ryhmän hierarkkiseen rakenteeseen, jossa tukkukauppiaiden omistama Tuko kärsi kaiken aikaa pääomien puutteesta.
[115] Ohjausvajetta käsitellään tarkemmin jäljempänä luvussa 5.3.3. .
[116] Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmässä yksi keskeinen asia on vallan tasapaino. Tätä voidaan kuvata myös päättäjien ja toimijoiden välisen vallan tasapainolla sekä toisaalta strategisen ja operatiivisen vallan tasapainolla.
[117] Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija ei osannut kysyä kaikkia kaupan ja ketjun johtamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen edetessä tutkijalle alkoi pikku hiljaa paljastua esimerkiksi näkymättömien päättäjäverkostojen rooli (”jesuiitat”) ja luottamusaseman merkitys omien asioiden hoitamisessa.
[118] Puohiniemen tutkimuksissa havaittiin, että kauppiaiden ja keskolaisten arvot ovat hyvin lähellä toisiaan. Arvoissa korostuivat suoriutuminen, raha, valta sekä yhteisöllisyys. Sen sijaan vähälle arvostukselle jäivät asiakas, ihmiset sekä uudistuminen. Puohiniemen tutkimus kertoo, kuinka yhtenäinen arvopohja ja kulttuuri hybridiorganisaatiolla voi olla.
[119] Yrityskulttuuri kontrolloi ja koordinoi merkittävästi yrityksen ja sen toimijoiden toimintaa. Yrityskulttuuri ja yrityksessä vallitseva ilmapiiri vaikuttavat osaltaan siihen, millaisia normeja yrityksessä ja miten viralliset sekä epävirralliset verkostot tai organisaatiot pääsevät toimimaan. Tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria ei tarkastella yhtenä ohjausmekanismina, vaan sen ilmentymiä, kuten esimerkiksi johtamismenettelyjä, arvoja ja normeja. Yrityskulttuureista, ks. lisää esimerkiksi (Handy, 1984).
[120] Mahdollista olisi tarkastella myös yrityksen strategian tai strategioiden sekä operatiivisen toiminnan ja organisoinnin välistä tasapainoa. Tämä tarkastelu jätetään tarkastelun ulkopuolelle, koska tässä tutkimuksessa mielenkiinto on erityisesti eri ohjausjärjestelmissä, ei strategioissa tai niiden toteuttamisessa.
[121] Tässä yhteydessä ei ole paneuduttu ketjupalveluiden (esim. tietojärjestelmät, tutkimustoiminta ja tilipalvelu) organisointiin ja niiden tuottamiseen tehokkuuden näkökulmasta. Tällaisia kiinnostavia kysymyksiä ovat mm. tehostaako palveluiden sisäinen monopolisointi K-ryhmän toimintaa tai onko monopolisointi välttämätöntä tehokkuusetujen aikaansaamiseksi?
[122] 1990 luvulla tapahtunut ymmärrys logistiikan merkityksestä koko toimintoketjussa kulminoitui muuttuneessa kilpailuympäristössä, jolloin merkittävä osa päivittäistavarakaupan suomalaisista kilpailijoista yhdisti logistiikan (Inex Partners Oy) ja muodosti tavarahallinnassa toimittajilta myymälöihin asti ulottuvan tehokkaan prosessin (Helsingin Sanomat 6.3.2002).
[123] Luvussa 4.3.1. kuvattiin tarkemmin Keskon ja K-ryhmän toimintaa ja sen piirteitä. Kehittämisen lähtökohtana ja tarkoituksena oli kaiken aikaa toiminnan jatkuva rationalisointi ja tehostaminen. Tehtyjä toimenpiteitä ei kuitenkaan tässä toisteta.
[124] Hyödyt ja haitat muille sidosryhmille, kuten esim. tavarantoimittajille, jätetään tässä tarkastelussa tutkimusasetelman vuoksi ulkopuolelle. Merkittävä asiakashyöty on luonnollisesti alemmat tuotehinnat ja paremmat tuotteet. ”Kuluttajaviraston tekemissä päivittäistavarakaupan hintavertailuissa K-ryhmän myymältä ovat olleet keskimäärin muiden kaupparyhmien myymälöitä kalliimpia. Syy muita korkeampaan hintatasoon johtuu ilmeisesti siitä, että K-ryhmä ei saa kustannussäästöjä taikka kustannussäästöt eivät jostain syystä kanavoidu kuluttajille” (Kilpailuvirasto, 1998). Tätä ”K-ryhmän hybridiongelmaa” käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.
[125] Keskolla oli käytössä 1990 -luvun lopussa mukaan n. 30 erilaista logistista mallia, joiden merkittävä vähentäminen 2000 -luvun alussa on seuraava askel sisäisen tehokkuuden parantamisessa.
[126] Toiminnan muuttamista kuvaa hyvin seuraava tavaratalojohtajan kuvaus Citymarketeista: ”Citymarkettien käyttötavarakaupassa oli 1980 luvun alussa käytössä kauppakohtainen hankinta- ja markkinointimalli. Ketjun johdossa havaittiin kuitenkin, että toimintojen tehostaminen vaatii keskitetympää toimintaa. Käytännön tasolla muutos saatiin aikaan vasta kun kauppakohtainen markkinointi muutettiin ketjun yhteiseksi markkinoinniksi, jossa tuotteet ja hinnat olivat kaikille kaupoille pääosin samoja. Tällöin markkinointiohjelma toimi yhteisenä koordinaatiovälineenä, jossa toiminnan erillistä kontrollia ei tarvittu, koska asiakaslupaus eli asiakaskysyntä pakotti myymään sitä mitä oli luvattu. Toisaalta yhteinen markkinointiväline yhdisti myös eri kauppojen valikoimia, jolloin myös yhteiselle hankinnalle luotiin toimintaedellytyksiä. Kuvaavaa tälle muutokselle oli, että muutos ei käynnistynyt ennen kuin käytännön toiminta siihen pakotti”.
[127] Eri asia tietenkin oli, kuinka hyvin kuvausten lisäksi prosessit käytännössä toimivat. Joskus nimittäin nykytila vanheni nopeammin kuin ko. prosessit.
[128] Kontrolliodotus saattaa toimia myös negatiivisesti. Toimijoiden tietäessä kontrollien heikkouden ja käytössä on vain kannustimia, joiden hyöty (esimerkiksi ketjuhyvitys) on kauppiaalle heikompi kuin vaihtoehtoisen kannustimen tuoma hyöty (esimerkiksi mainosraha teollisuudelta suoraan itselle). Tämä saattaa johtaa autonomisuuden negatiivisen piirteen esilletuloon. Vesalan mukaan Kets de Vries (1991, 113-131) ”puhuu yrittäjyyden pimeästä puolesta, millä hän tarkoittaa takertumista omaan hallintaan, toisten kontrollin kritisoimista ja vastustamista jne. Se voi ilmetä mm. epäluuloisuutena muita ihmisiä kohtaan, ylikorostuneena pyrkimyksenä valvoa yrityksen työntekijöitä ja omien saavutusten paisuttelua” (Kets de Vries, 1991, ss. 113-131; Vesala, 1996, s. 52).
[129] Pätevän syyn oikeudellista sisältöä ja merkitystä koetellaan myöhemmin mahdollisesti oikeudessa (Helsingin Sanomat 7.4.2001).
[130] Objektiivisen kontrollin ja koordinaation tavoittelun lisäksi on muistettava, että eri kontrolli- ja koordinaatiomekanismeilla on erilaisia sopeutumista ja oppimista edistäviä ominaisuuksia. Tästä esimerkkejä olivat sosiaaliset verkostot ja yhteisöt sekä kokemustenvaihtomekanismit. Lisäksi merkitystä on aiemmin esillä olleella, todellisesta kontrollista riippumattomalla kontrolliodotuksella eli tietoisuudella siitä, että joku kontrolloi. Tämä saa aikaan itsekontrollia, jota ei voida täysin erottaa todellisesta tai varsinaisesta kontrollista.
[131] Vuoden 2001 alusta alkaen sovelletuissa uusissa ketjusopimuksissa muodollista kontrollia ja koordinaatiota on lisätty merkittävästi, koska entisillä mekanismeilla ei saavutettu kilpailutilanteen muutoksen vaatimia ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kasvattamisvaatimuksia.
[132] Mielenkiintoista tässä suhteessa on, kuinka tämä johdetusti tehdään? Voiko välineenä olla esimerkiksi K-kauppiasnimikkeen myöntäminen ja todelliset sisäistetyt arvot? Kysymys on toisin sanoen verkoston johtamisesta sen mekanismeista.
[133] Toimintavapautta on tarkastellut seikkaperäisesti Mannermaa (1989) seikkaperäisesti väitöskirjassaan, joten siihen ei tässä tämän enempää paneuduta.

[134] Tätä oman edun vs. yhteisen edun tavoittelun ongelmaa ja sen ratkaisuvaihtoehtoja on tutkittu paljon vaihdantakustannusteoriaan ja agenttiteoriaan perustuvissa tutkimuksissa (Stump & Heide, 1996). Vaihdantakustannusteoriassa päämielenkiinto on kohdistunut vaihdannan kustannuksiin ja niiden hallintaan (Williamson, 1975; 1985). Tämän tutkimuksen näkökulma on kuitenkin kustannuksiin keskittyvää näkökulmaa laajempi, sillä tarkastelun kohteena ovat olleet strategisiin suhteisiin liittyvät muutkin ohjausmekanismit.
[135] Tällaisten esimiesten tai johtajien tunnistaminen on suhteellisen helppoa myös johtajuus- ja työtyytyväisyystutkimusten avulla.
[136] Kauppiaan ohjausmekanismina mainosrahalla oli haitallisia sivuvaikutuksia, jotka edesauttoivat toisen K-ryhmässä ilmenneen hybridijärjestelmän esiintulossa eli tehottomuusloukun esiintymisessä. Mainosrahat eliminoivat kilpailumekanismin vaikutuksia siten, että vaikka jokin kauppa ei ollut toiminnallisesti kunnossa, asiakastyytyväisyys heikossa kunnossa ja myynti laskussa, niin tästä huolimatta kauppiaan ja kaupan tulos olivat kunnossa. Mainosrahat kannustivat kauppiasta vastikkeettoman ja ylisuhteisen oman edun tavoittelemiseen, suuntasivat kauppiaan voimavaroja ostamiseen asiakaspalvelun ja kaupan kehittämisen sijasta. Kauppakohtaiset mainosrahat kannustivat kauppiasta myös ketjun kokonaisedun laiminlyömiseen.
[137] Ketju- ja kauppakohtaisesti yksi merkittävä sisäisen tehokkuuden mittari on myyntiteho. Eräillä K-ryhmän ketjuilla tämä myyntiteho on laskenut merkittävästi 1990 luvulla samaan aikaan kuin kotimaiset ja kansainväliset ketjut ovat pystyneet kasvattamaan myyntitehoaan (Young, 2001).
[138] Vasta 1990 -luvun lopussa ja 2000 -luvun alussa toiminnan tehostamisen painopiste on siirtynyt koko toimintoketjun ja prosessien tehostamiseen tuottajilta ja tavarantoimittajilta kuluttajille ja muille asiakkaille asti.
[139] Sidosryhmät muodostavat laajemminkin merkittävän hybridiorganisaation elementin. Sidosryhmät ja niiden ohjausmekanismit rajattiin kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tästä huolimatta niiden merkitys tulee todeta kokonaisuuden kannalta. Sidosryhmäteoria (ks. esim. Clarkson, 1998) tarjoaa yhden mahdollisuuden tarkastella sidosryhmien ohjausmekanismeja. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailijat, Keskon omistajat, rahoittajat ja julkinen valta.
[140] Tutkimuksen arvioinnissa keskeistä on tulosten arvioinnin lisäksi tutkimuksen toteutuksen arviointi ja luotettavuus, joita on jo aiemmin käsitelty luvussa 1.
[141] Luvussa 2.3. ohjausjärjestelmän valinta on käsitelty jo aiemmin eri ohjausjärjestelmien ominaisuuksia ja niiden toiminnalle edullisia olosuhteita, joten niitä ei tässä toisteta.
[142] Ulkoisia merkittäviä syitä tehottomuusloukulle on sivuttu luvussa 4.1., jossa on analysoitu kaupan toimintaympäristössä tapahtuneita merkittäviä muutoksia Suomessa 1990 luvulla. Tässä yhteydessä näitä muutoksia ei kuitenkaan uudelleen käsitellä.
[143] Tämä piirre liittyy laajemminkin yrittäjiin, ks. esimerkiksi (Vesala, 1996).
[144] Mahdollinen intressiristiriita oli mahdollista myös Keskon esimiesten ja heidän alaistensa välillä. Toinen mahdollinen vaikuttava seikka voi olla keskolaisten alaisten riippuvuus nimittäjistään jolloin alainen ei välttämättä tehnyt tai toteuttanut sellaista, mikä haittaisi etenemistä.
[145] Hallintoneuvosto oli tosin valinnut keskuudestaan ns. valtuutetut, joilla ei ollut yhtiöjärjestyksen tuomaa virallista valtaa, mutta heidän roolinsa oli merkittävä ja voidaan nähdä myös ulkoisen hallituksen esiasteena.
[146] Toimintanormeja on kuvattu erikseen aiemmin luvussa 5.1.2.
[147] Luottamusmiesjärjestelmä sinällään on yleinen yhdistysten hallintamuotona (K-kauppiasliitto, 2001b). Järjestelmän ominaisuuksiin kuuluu, että kauppiaat itse valitsevat edustajikseen parhaat vertaistensa joukossa. Luottamusmiesten tulee siis edustaa muita kauppiaita heitä koskevassa päätöksenteossa ja toisaalta viestiä tehtyjä päätöksiä kauppiaille.
[148] Vrt. Nishiguchi (1994, s. 190): "The most important finding in this chapter is that Japanese subcontracting relations are characterized by institutional attributes that promote continuous quality improvement and cost reduction through problem-solving-oriented commitments by both customer and subcontractor. This contrasts with the bargaining orientation of British subcontracting relations , which often have adverse effects"
[149] Handy (1984, s. 105) käyttää tästä johtamista termiä "followership", jonka hän kytkee yhteen leadership:n kanssa.
[150] Handy (1984, s. 105) on käyttänyt termiä followership, jota hän on kuvannut seuraavasti: "Leadership is also about followership. You can only be the sort of leader your followers are comfortable with." Hän jatkaa kuitenkin, että "What works in Scandinavia may well look weak and wet in Mexico".
[151] Mannermaa (1999) on käyttänyt tästä termiä epäsuora johtaminen.
[152] Intressiristiriitaa kuvasti tuloksen muodostumisen paradoksi: Kauppiaan tulos parani tehokkaammin myyntikatteiden nostamisen ja siitä aiheutuvan myynnin laskun kuin myynnin kasvattamisen kautta.
[153] Voidaan myös perustellusti väittää, että kaikki järjestelmät ovat itse asiassa hybridejä. Esimerkiksi markkinajärjestelmä tarvitsee toimiakseen luottamusta ja normeja (esim. ostajan täytyy luottaa, että myyjä toimittaa sovitut tavarat ja myyjän täytyy luottaa siihen, että ostaja maksaa tavarat). Markkinajärjestelmä tarvitsee myös hierarkkista koordinointia toimiakseen.
[154] Eri ohjausjärjestelmien valinnalla on luonnollisesti muitakin merkittäviä päätöskriteereitä ja vaikutuksia, kuten esimerkiksi yritysoikeudellisia, kilpailuoikeudellisia ja yrityskulttuuriin sekä -historiaan liittyviä merkittäviä näkökulmia.
[155] Esimerkkejä tällaisista rakenteista ovat tutkimuskohteessa aiemmin toimineet Keskon alueelliset neuvottelukunnat ja K-kauppiasliiton piirien johtokunnat. Nämä alueellisista luottamuskauppiaista ja Keskon sekä vastaavasti K-kauppiasliiton johtavista toimihenkilöistä koostuneet toimielimet käsittelivät paljon Keskoa ja K-kauppiasliittoa koskeneita virallisia ja myös kauppiaiden huolia, toiveita tai muita odotuksia Keskolta ja K-kauppiasliitolta.
[156] Voidaan tietenkin kysyä, miten ja millä tavalla kaupan ala poikkeaa muista palvelualoista tai teollisuudesta ohjausteorioiden näkökulmasta?
[157] Toimintaympäristöllä ja sen muutosvauhdilla on ilmeinen vaikutuksensa johtamisjärjestelmään. Esimerkiksi Burns ja Stalker (1961, sivut 201-205) analysoivat mekanistisia ja orgaanisia johtamissysteemejä. Heidän mukaansa mekanistinen ohjaussysteemi on sovelias staattisiin olosuhteisiin, jolloin johtamisessa painottuvat hierarkkiset säännöt, määräykset ja autoritäärinen asemavaltaan perustuva johtamistapa. Orgaaninen johtamissysteemi on parempi muuttuvissa olosuhteissa, jolloin verkostokontrolli, kommunikointi ja asiantuntemus merkitsevän enemmän muodollisen aseman sijaan.
[158] Esimerkiksi Handy (1984) analysoi eri yrityskulttuureita ja niissä vallitsevia toimintaolosuhteita johtamisen näkökulmasta. Nämä organisaatiokulttuurit ovat valtakulttuuri (the power culture), roolikulttuuri (the role culture), tehtäväkulttuuri (the task culture) ja henkilökulttuuri (the person culture). Toisessa yhteydessähän viittaa myös eri maissa vallitseviin toimintakulttuureihin (1984, s. 105), jotka myös vaikuttavat käytössä oleviin ja toimiviin ohjausjärjestelmiin. Näillä vallitsevalla maa- ja yrityskulttuureilla on oma merkityksensä, mutta tässä tutkimuksessa niiden vaikutukset jätetään tarkastelun ulkopuolelle.
[159] 1.3.2002 alkaen liiketoimintakaupan myötä Carrols Oy ei ole enää Keskon tytäryhtiö.
[160] Carrols Ltd was sold and is no longer a Kesko subsidiary as of 1 March 2002.