

OUTI UUSITALO ja MAIJA RÖKMAN*

Vähittäiskaupan etabloitumisen vaikutukset kohdemaassa

Vaikutusryhmien reaktiomalli

TIIVISTELMÄ

Suomen päivittäistavarakauppaa ovat tähän saakka hallinneet neljä suurta kotimaista kaupan ryhmittymää. Ensimmäinen ulkomainen päivittäistavarakauppa, saksalainen hard discounter -ketju Lidl aloitti toimintansa Suomessa syksyllä 2002. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata ja analysoida uuden kaupan tuloa Suomeen kotimarkkinoilla toimivien vaikutusryhmien reaktioiden näkökulmasta. Selvitämme, millaisia näkemyksiä uudesta kaupasta on esitetty ennen kauppojen avaamista sekä millaisiin reaktioihin kilpailutilanteen muutoksen ennakointi on johtanut. Teoreettinen tausta perustuu vähittäiskaupan kansainvälistymistä koskevaan kirjallisuuteen sekä stakeholder-ajatteluun. Kehitämme kaupan markkinoille tulon vaikutusryhmämallin, jossa eri vaikutusryhmiä luonnehditaan kolmen tunnuspiirteen – valta, oikeutus ja kiireellisyys – avulla. Nämä tunnuspiirteet liittyvät läheisesti vaikutusryhmien motiiveihin ja reaktioihin. Mallin avulla tarkastellaan tutkimusaineistoa, joka koostuu olemassa olevista kirjallisista dokumenteista sekä aikakaus- ja sanomalehtiartikkeleista.

Asiasanat: kansainvälistyminen, päivittäistavarakauppa, sidosryhmät

* Kiitämme Liikesivistysrahastoa tätä tutkimusprojektia varten saamastamme apurahasta.

OUTI UUSITALO, KTT, professori (ma.), Taloustieteiden tiedekunta

• e-mail: uusitalo@tase.jyu.fi

MAIJA RÖKMAN, KTL, lehtori, Tampereen yliopisto, Kauppatieteiden laitos

• e-mail: maija.rokman@uta.fi

1. JOHDANTO

Talouden kansainvälistyminen ja globalisaatio koskettavat vähittäiskauppaa samalla tavoin kuin monia muitakin toimialoja. Rajat ylittävän vähittäiskaupan esteet ja hidasteet ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana vähentyneet merkittävästi. Talouden rakennemuutokset sekä markkina-alueiden integraatiokehitys ovat avanneet mahdollisuuksia kansainvälistymiselle. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen on 2000-luvun alussa entisestään kiihtynyt.

Päivittäistavara-alalla vähittäiskaupat ovat muodostaneet kansainvälisiä liittoutumia vahvistaakseen asemaansa hankinnoissa ja ostoissa. Vaikka taustatoiminnoissa kansainvälisyys on jokapäiväinen asia, itse myymälöiden laajentuminen Suomen rajojen yli on ollut hyvin vähäistä. Viimeaikaisia toimenpiteitä ovat olleet ulkomaisen omistuksen lisääntyminen Spar-ryhmässä (Axfood AB) sekä K-ryhmän ja S-ryhmän myymälöiden avaaminen Baltian maissa. Saksalainen Lidl on ensimmäinen ulkomainen ruokakauppa, joka laajentaa toimintaansa Suomen markkinoille. Globaalin kaupan vaikutukset ulottuvat siis yhä enemmän myös Suomeen, joten kaupan kansainvälistymisen tutkiminen suomalaisesta näkökulmasta on tärkeää.

Vaikka vähittäiskaupan kansainvälistymistä on käsitelty laajasti aiemmissä tutkimuksissa, etabloitumista ei ole paljon käsitelty vastaanottavan maan näkökulmasta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää kansainvälistymisen seurauksia myös kohdemaassa. Aikaisemmissä tutkimuksissa Arnold ja Luthra (2000) tarkastelivat kaupan suuryksiköiden markkinoilletulon vaikutusta yhdysvaltalaisissa pikkukaupungeissa eri sidosryhmien näkökulmasta. Lavin (2001) tarkasteli kuluttajien ja vastaanottavan yhteisön reaktioita kemikallioalan ketjumyymälän perustamiseen New Yorkissa. Vaikka nämä tutkimukset kuvaavat sidosryhmien toimintaa ja mielipiteitä, ne eivät kuitenkaan analysoi syvällisesti sidosryhmien intressejä ja motiiveja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys ensimmäisen ulkomaisen päivittäistavarakaupan, Lidlin, aiheuttamista reaktioista Suomessa. Käytämme kansainvälistymisen vaiheita kuvaavaa prosessimallia, kun selvitämme, missä vaiheessa eri vaikutusryhmät tulevat kosketukseen uuden yrityksen markkinoilletulon kanssa. Stakeholder-ajatteluun perustuva, vaikutusryhmien piirteitä kuvaava malli taas auttaa ymmärtämään, mitä intressejä tai motiiveja näiden ryhmien reaktioiden taustalla on. Yhdistämällä kaksi edellä mainittua mallia voidaan analysoida vaikutusryhmien luonnetta ja luonteen muuttumista markkinoilletulon eri vaiheissa. Viitekehyksen avulla kuvataan ja arvioidaan niitä reaktioita ja vaikutuksia, joita Lidlin tulo Suomen markkinoille aiheuttaa.

2. METODI JA AINEISTO

Tutkimuksemme kuvaa ilmiötä, jolloin käytämme menetelmänä tapaustutkimusta (Yin 1987). Uuden kaupan markkinoilletuloa ja sen aiheuttamia reaktioita tutkitaan intensiivisesti yhden

tapauksen, Lidl:n, osalta. Lidl:n tunnustelut Suomen markkinoista tulivat julkisuuteen vuonna 2000, ja vuonna 2002 se on avannut ensimmäiset myymälänsä Suomessa. Tutkimme aineiston avulla sitä, millaisia käsityksiä uudesta kaupasta on muodostettu, ja miten vaikutusryhmien ominaispiirteet heijastuvat näissä käsityksissä. Tutkimusaineistona käytetään julkisia dokumentteja sekä sanomalehdissä ja talousalan lehdissä ilmestyneitä artikkeleita. Saatavilla olevia julkisia dokumentteja ovat kuntien rakennuslautakuntien pöytäkirjat, jotka koskevat rakennuslu-pahakemuksia ja -päätöksiä sekä tonttien ostoa kunnilta. Käytetyt dokumentit ajoittuvat vuosille 2000–2002.

Aineiston perusteella rakennetaan kuvaus kansainvälisen päivittäistavarakaupan markki-noilletulosta. Aineisto on järjestetty siten, että se mahdollisimman hyvin kuvaa tutkimuskoh-detta. Jäsentämisen kautta kohotetaan tutkittavan ilmiön kannalta merkittäviä seikkoja parem-min ymmärrettäviksi. Dokumenttianalyysi soveltuu tähän tutkimukseen, koska kyseessä on uusi ja hieman arkaluonteinenkin ilmiö, missä haastatteluaineiston hankkiminen on hankalaa. Aineis-to on luonteeltaan sekundaarista, eli sitä ei ole tuotettu tätä tutkimusta varten. Käyttämämme aineisto heijastaa sitä kuvaa tai käsitystä, joka etabloituvan kaupan vaikutusryhmille on tulokaasta muodostunut. Esimerkiksi eri lehdissä julkaistut artikkelit voivat heijastaa lehden toimi-tuksellista linjaa, taustaryhmien intressejä tai toimittajien maailmankuvaa ja käsityksiä asiois-ta. Lidl ei tiedotuspolitiikkansa mukaisesti kerro itsestään mitään, joten yrityksestä tuotetaan tietynlainen käsitys eri lähteiden esittämien näkökulmien perusteella. Aineistosta johdettu ku-vaus heijastaa näiden lähteiden tulkintaa tilanteesta niiden omien tavoitteiden mukaisesti, eikä kuvaus siis välttämättä ole yrityksestä katsoen totta. Olennaista tutkimuksessa on se, minkälai-sen kuvan asioista eri osapuolet haluavat antaa ja mitä vaikutuksia tällä on. Usein eri näkökul-mat ovat painottuneet johonkin suuntaan sen sijaan, että ne esittelisivät ilmiön monivivahtei-suutta.

3. ARVIOINTIKEHYKSEN MUODOSTAMINEN

Tässä luvussa muodostetaan arviointikehyk, jonka avulla kuvataan ja eritellään Lidl:n tuloon liittyvien vaikutusryhmien reaktioita. Ensiksi jäsennetään uuden kaupan markkinoilletulon vai-heita kansainvälistymistä käsittelevän kirjallisuuden avulla. Sen jälkeen luonnehditaan vaiku-tusryhmiä stakeholder-ajattelun pohjalta. Kolmanneksi kootaan näistä teemoista yhdistetty vai-kuutusryhmämalli, jonka avulla tarkastellaan Lidl:n markkinoilletuloa koskevaa aineistoa.

3.1 Kansainvälistymisen vaiheet kaupan entryssä

Kaupan kansainvälistymistä käsittelevä kirjallisuus on seurannut ja heijastanut kaupan toimi-joiden aktiivisuutta. Vähittäiskaupan kansainvälistymisen taustalla olevia prosesseja on pyritty

kuvaamaan ja ymmärtämään kattavien viitekehysten kautta (Sternquist 1997; Vida ja Fairhurst 1998; Alexander ja Myers 2000).

Kansainvälistyminen on jatkuva prosessi, jossa yrityksen toimintoihin vaikuttavat sisäiset johtamiseen liittyvät tekijät sekä ympäristön tekijät. Prosessia kuvataan seuraavien tekijöiden avulla: kansainvälistymistä **edeltävät tekijät**, kansainvälisten **operaatioiden kehittäminen** ja toteuttaminen sekä operaatioiden **seuraukset**. Seuraukset puolestaan vaikuttavat olosuhteisiin, ja niistä tulee toiminnan edellytyksiä. (Vida ja Fairhurst 1998.)

Monissa Euroopan maissa vähittäiskauppa on ollut rakenteeltaan pirstoutunut. Poikkeuksina ovat Alankomaat ja Sveitsi, joissa keskittymisaste on varsin korkea. Samoin Pohjoismaissa markkinat ovat olleet hyvin keskittyneet. Viime vuosien aikana yritysostot ja liittoutumat ovat tehostaneet eurooppalaisten vähittäiskauppojen toimintaa ja vahvistaneet niiden kilpailukykyä. Kun kotimaiset markkinat saturoituvat, yritykset hakevat kasvumahdollisuuksia myös ulkomaisilta markkinoilta. Etenkin päivittäistavara-kaupassa kotimarkkinat ovat stabiilit, eivätkä markkinat juuri kasva, vaan kilpailu käydään markkinaosuuksista.

Aikaisemmat vähittäiskaupan kansainvälistymisen tutkimukset tarkastelevat ennen kaikkea kohdemaan valintaa, markkinoilletulon strategisia vaihtoehtoja, kansainvälistymisen syitä, esteitä ja vaikeuksia (Williams 1992) sekä toiminnan sopeuttamista paikallisiin olosuhteisiin, menestymisen mahdollisuuksia ja edellytyksiä eri kulttuureissa ja eri mantereilla (Dupuis ja Prime 1996). Kohdemarkkinoiden osalta kansainvälistymisen prosessit etenevät tutusta vieraseen. Tätä etenemistapaa kuvaa mm. International Product Life Cycle (IPLC) -malli (Alexander ja Myers 2000). Kirjallisuudessa on myös raportoitu useita empiirisiä kuvauksia suurten kaupan yritysten kansainvälistymisestä (Arnold ja Fernie 2000).

Kansainvälistymistä on myös selitetty ns. työntö- ja vetotekijöiden avulla. Työntötekijät (push factors) liittyvät kotimarkkinoihin, esimerkiksi markkinoiden kylläntyminen ja kiristynyt kilpailu. Vetotekijöitä (pull factors) ovat puolestaan kohdemaan houkuttelevat olosuhteet, mahdollisuus hyvään tulokseen ja kasvuun.

Organisaation näkökulmasta kansainvälistymistä määrittää ensinnä se konteksti, jossa yritys toimii, eli kotimarkkinat. Kansainvälistymisprosessille sysäyksen antavat muutosajurit, joita ovat teknologiaan tai osaamiseen liittyvät yrityksen vahvuudet, esimerkiksi kaupan vahva brandi tai kyky hyödyntää tehokkaasti suuruuden etuja. Kansainvälisen toiminnan onnistuminen edellyttää osaamista ja kokemusta, jotta vahvuuksia voidaan hyödyntää. Osaaminen ja kyvyt kehittyvät kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa, oppiminen muovaa edelleen yrityksen muutosajureina toimivia vahvuuksia. (Alexander ja Myers 2000.)

Kansainvälisten operaatioiden kehittäminen ja toteuttaminen kohdemaassa ovat kaupan osalta hyvin moninaisia. Alexander ja Myers (2000) kuvaavat tätä kansainvälistymisprosessia sekä markkinoiden että organisaation näkökulmasta. Ensin laajennutaan kotimarkkinoilla, seu-

raavaksi edetään lähellä sijaitseville alueille, joissa kulttuurinen etäisyys ei ole suuri ja jotka edustavat kotimaan kanssa saman tasoista sosio-ekonomista kehitystasoa. Seuraavassa vaiheessa kansainvälinen toiminta laajennetaan kaukaisemmille markkinoille, jotka eroavat kotimarkkinoista ja lähimarkkinoista. Kilpailuetu kotimarkkinoilla perustuu yrityksen osaamiseen tai varallisuuseriin sekä toimintakonseptiin. Ympäristön olosuhteilla ja vaatimuksilla on tärkeä rooli siinä, pystyykö yritys hyödyntämään vahvuuksiaan ja kilpailuetuaan (Alexander ja Myers 2000).

Vaiheittainen laajentuminen ei välttämättä tänä päivänä kaupan osalta enää toteudu. Investoinnit suoritetaan kerralla hyvin laajalla rintamalla, useampiin maihin ja useammille paikkakunnille samanaikaisesti. Näin laajat operaatiot vaativat sekä taloudellisia että erityisesti liikkeenjohdollisia resursseja. Yhä suuremmat yrityskoot mahdollistavat nopean kansainväistymisen. Toimintakonsepti voidaan ensin testata kotimaassa ja mahdollisesti useammilla ulkomaisilla markkinoillakin. Nopea laajentuminen saa aikaan todennäköisesti paljon enemmän näkyvyyttä ja vaikutuksia kohdemaassa.

Kansainvälistyminen on osoittautunut myös kaupalle hyvin kannattavaksi strategiaksi. Esimerkiksi kansainvälistymisessään onnistuneet Woolworth, Safeway, Ahold ja IKEA (Varley 2001) ovat tuoneet oman hyväksi todetun toimintatapsansa uusille markkinoille lähes muuttumattomana. Erikoistavarakaupassa tämä eteneminen näyttää onnistuvan helpommin kuin päivittäistavarakaupassa, jossa markkinoille sopeutumista määrittävät kuluttajien varsin joustamattomat makutottumukset.

Kansainvälisessä kaupassa on noudatettu erilaisia toimintamalleja sen suhteen, missä määrin toiminta sopeutetaan kohdemaan kulttuuriin. Globaalin toimintamallin tyypillisenä edustajana mainitaan usein Wal-Mart. Carrefour puolestaan on sopeuttanut toimintaansa kohdemaan (Colla ja Dupuis 2002). Wal-Martin strategiana oli kasvattaa aluksi kokoa kotimarkkinoilla ja samalla saavuttaa suuruuden etuja ostoissa ja jakelussa. Kattava myymäläverkosto rakennettiin perustamalla kauppia pieniin ja keskisuuriin kaupunkeihin. Wal-Mart jatkoi kasvuaan uusille markkina-alueille ja siirtyi yritysostojen kautta Eurooppaan, ensin Saksaan ja sen jälkeen Britanniaan. Carrefour on puolestaan keskittynyt brandin rakentamiseen. Lisäksi se on kehittänyt valikoimiaan ja omia merkkejään yhteistyössä paikallisten tavarantoimittajien kanssa. Myös yhteistyö ja sopimukset pienten ja keskisuurten paikallisten valmistajien kanssa ovat tärkeitä, mikäli näillä on tietyllä alueella suosittuja tuotteita. (Colla ja Dupuis 2002.) Wal-Martilla taas on kilpailuetu puolellaan toisessa tärkeässä asiassa, kyvyssä hallita logistisen prosessin kaikkia vaiheita. Tätä edesauttaa se, että Wal-Martissa hyödynnetään keskitettyä johtamistapaa ja uusinta teknologiaa. Strategian eroista huolimatta Carrefourille ja Wal-Martille on ollut yhteistä suuntautuminen alhaisiin hintoihin.

Varsinaisen investointivaiheen jälkeen, kun uudet kaupat on rakennettu tai jo olemassa-olevat kaupat ostettu, yritys keskittyy toiminnan vakiinnuttamiseen. Markkinoilletulon seuraukset

ilmenevät vakiintumisvaiheessa. Seuraukset näkyvät esimerkiksi tuotelajitelmissa ja -valikoimissa. Näiden osalta joudutaan päättämään, käytetäänkö kaupan omia globaaleja tuotteita ja merkkejä vai toimitaanko paikallisten sopeutusten pohjalta. Useissa ratkaisuissa on paikalliset makutottumukset otettu huomioon, vaikka kauppa toimiikin monikansallisten tuotelajitelmien pohjalta (Dawson 1994). Paikallinen johto voi tällöin päättää, missä määrin kansalliset tekijät otetaan huomioon tuotteiden lajitelmissa ja valikoimissa.

Ruokatavaroilla on usein voimakkaita kulttuurisia kytkentöjä (Varley 2001). Myös ostomäärät ja kaupassakäynnin useus vaihtelevat eri maissa. Suomessa päivittäistavaroita ostetaan jopa neljä kertaa viikossa. Suurien määrien ostaminen ei ole ollut edullisempää, eikä useimmissa talouksissa ole riittäviä säilytystiloja. Kuluttajat ovat myös varsin herkkiä päiväyksille sekä erikoistarjouksille. Lisäksi kaupassakäyntimatkat (aika ja etäisyys) ovat Suomessa kohtuulliset. Toisaalta hyvinkin erikoistuneet tuotteet voivat olla valikoimissa, mikäli niillä on vahva kansainvälinen merkki, esim. oliiviöljyt, viinit sekä eräät juustot. Kapeakin segmentti jossakin maassa antaa riittävän kannattavuuden globaalissa jakelussa. Tehokkain tulos saavutetaan täysin globaalilla ja joustamattomalla mallilla, mikäli se toimii kaikissa kohdemaissa ja kuluttajat sen hyväksyvät.

Eri maiden säännökset ja lait edellyttävät kansainvälistyvältä yritykseltä sopeutuksia. Näitä ovat tuotteiden osalta maan oman kielen mukaiset tuoteselosteet, jolloin suomi nk. pienenä kielenä aina aiheuttaa lisäkustannuksia. EU-markkinoiden yhdentymisen on tuonut myös suomen kielen valmiiksi moniin pakkauksiin. Ilmasto-olosuhteet aiheuttavat myös muutoksia pakkauksiin ja kuljetuksiin, mikä lisää kustannuksia. Hinnoittelumääräykset ja erilaiset verot eri markkinoilla vaativat myös maakohtaista sopeutusta (Varley 2001).

Hankintalähteistä päättämässä vaihtoehtoina ovat globaalit yhteishankinnat ja paikalliset tavarantoimittajat. Vaikka kaupat myyvät ulkomaisia tuotteita, niiden hankinta on voinut tapahtua kotimaisen yrityksen, agentin, avulla. Kaupan kansainvälistyessä myös nämä hankinnat hoidetaan itse suoraan tavarantuottajilta (McGoldrick ja Davies 1995). Elintarvikkeissa on lähes pakko käyttää kotimaisia toimittajia esim. maito- ja leipomotuotteiden sekä vihannesten tuoreusvaatimusten johdosta. Paikallisuuden merkitys kuluttajan positiiviseen mielikuvaan on elintarviketoissa tärkeä kilpailukeino, jota kohdemaan omat kauppiat voivat myös käyttää tulijaa vastaan.

Kehittynyt kuljetuskalusto mahdollistaa nykyisin myös varsin pitkät kuljetusmatkat ja -ajat ilman että tuotteet menevät pilalle. Lisäksi kaupan tehokas tilaus- ja kuljetusjärjestelmä perustuu keskusvarastoihin, mikä johtaa automaattisesti pitkiin kuljetusmatkoihin. Esimerkiksi tomaatin kuljetusmatka Närpiöstä lähikauppoihin voi olla yli tuhat kilometriä (Aamulehti 6.8.2002).

Paikallinen elintarviketeollisuus voi myös jarruttaa ulkomaisen kaupan tuloa esimerkiksi kieltäytymällä tarjoamasta tuotetta, mikäli uuden kaupan pelätään painavan hintatasoa markkinoilla alaspäin (Helsingin Sanomat 13.8.2002).

Kansainvälistymisen seurauksena entryn eri vaiheissa yritykselle syntyy suhteita moniin eri tahoihin, joiden reaktiot voivat vaihdella hyvinkin voimakkaasta vastustuksesta täydelliseen hyväksymiseen. Markkinoilletuloa edeltävässä vaiheessa yrityksen sisäiset ryhmät, omistajat ja johto, ovat kiinteästi tekemisissä kansainvälistymisprosessin kanssa. Kohdemaassa kunnat, kilpailijat ja media tulevat kosketuksiin uuden yrityksen kanssa tässä vaiheessa. Toiminnallisessa vaiheessa palkataan henkilökuntaa ja valitaan tavarantoimittajia. Myös valtiolle saattaa syntyä intressejä tulokasta kohtaan. Kuluttajat saavat median välityksellä tietoja tulokkaasta. Vakiintumisvaiheessa markkinoilletulon seuraukset alkavat näkyä. Silloin kuluttajaliikkeet tai muut yhteiskunnan tahot saattavat huomata, että niillä on etuja ajettavanaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan vaikutusryhmien rooleja suhteessa markkinoille tulevaan yritykseen.

3.2 Stakeholder-ajattelu

Stakeholder-ajattelua on käsitelty laajasti aiemmassa kirjallisuudessa. Alunperin Rhenmanin (1964) esittämästä sidosryhmätarkastelusta on nykytutkimuksissa edetty laajempaan ja monipuolisempaan ajattelu- ja käsitteellistämistapaan (Näsi ja Näsi 2002). Kuviossa 1 on esitetty stakeholder-käsitteen ydinsisältö.

Vaikutusryhmät	<ul style="list-style-type: none"> – ryhmät, joihin yritys vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yritykseen – ensisijaisten ryhmien taustaryhmät – yksisuuntainen tai monisuuntainen vaikutus – välillinen vaikutus
Vaikutus (stakes)	<ul style="list-style-type: none"> – etu / hyöty – oikeus – omistusosuus – määräys – vaatimus – toiminnan muutos
Palkkiot ja uhraukset	<ul style="list-style-type: none"> – positiivinen / negatiivinen – raha – hyödykkeet (tavarat, palvelut) – tieto – asema, valta

Kuvio 1. Stakeholder-käsitteen ydinkohdat (Lähde: Näsi 1995, 23 mukaellen).

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia näkemyksiä siitä, ketkä ovat yrityksen stakeholdereita. Tässä tutkimuksessa sovellamme laajaa määritelmää, jonka mukaan stakeholder on kuka tahansa yksilö tai ryhmä, johon yrityksen päätökset, toimenpiteet tai käytännöt vaikuttavat. Stakeholder on myös sellainen yksilö tai ryhmä, joka vaikuttaa yrityksen päätöksiin, toimenpiteisiin tai käy-

täntöihin. (Freeman 1984.) Stakeholderin ja yrityksen välille muodostuu joko yksisuuntainen vaikutus tai kahdensuuntainen vuorovaikutus. Koska stakeholderajattelun taustalla on kyse osapuolten vaikutuksista toisiinsa, nimitämme stakeholder-toimijoita mallissamme vaikutusryhmiksi.

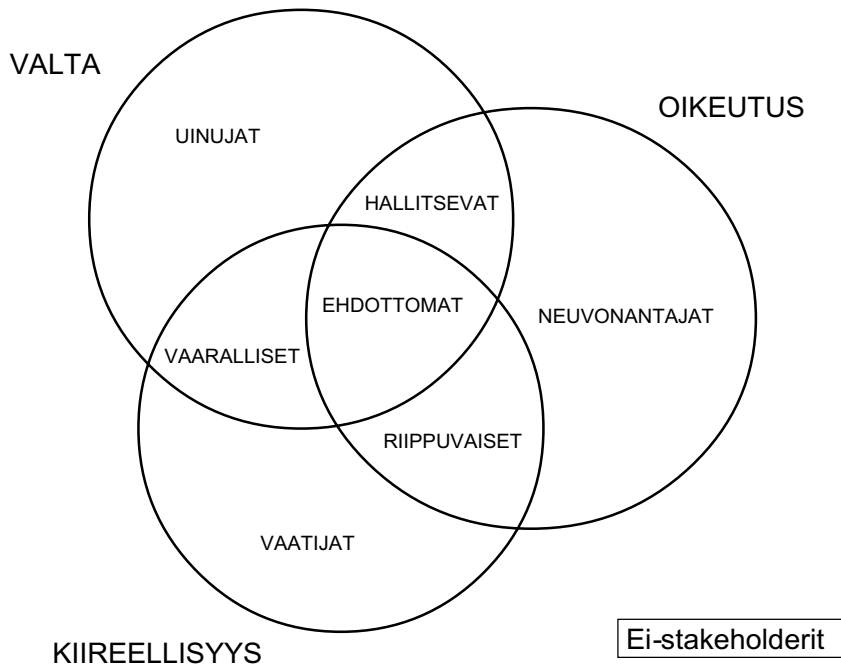
Vaikutusryhmiä voidaan luokitella sen perusteella, millainen suhde niillä on markkinoille tulevaan yritykseen. Ryhmän suhde yritykseen voi olla joko todellinen eli aktuaalinen suhde tai potentiaalinen eli on vielä toteutumatta (Mitchell, Agle ja Wood 1997). Suhdetta voidaan myös tarkastella liikesuhdeajattelun näkökulmasta (Morgan ja Hunt 1994). Tällöin keskeisiä ovat osapuolten keskinäiset transaktiot, jotka voivat olla joko yksittäisiä transaktioita tai osapuolten välille voi kehittyä pitkäaikainen riippuvuus, liikesuhde tai kumppanuus (Webster 1992).

Mitchell, Agle ja Wood (1997) esittävät ryhmittelyn (kuvio 2), jossa tärkeimpiä stakeholdereita luokittelevia tuntomerkkejä ovat **valta** (power), **oikeutus** (legitimacy) ja **kiireellisyys** (urgency). Valta määrittää sen kautta, onko yrityksellä tai vaikutusryhmällä mahdollisuus saada toinen osapuoli tekemään jotakin sellaista, mitä se muuten ei tekisi (Pfeffer 1981). Vaikutusryhmän oikeutus määräytyy sen perusteella, kuinka toivottavia, oikeita tai sopivia yksilön tai ryhmän teot ovat suhteessa sosiaalisen kontekstin normeihin, arvoihin, uskomuksiin ja määrittelyihin. Kiireellisyys tarkoittaa sitä, että vaikutusryhmän valvomat oikeudet ovat erityisen tärkeitä ja vaativat nopeita toimenpiteitä. Kiireellisyyden ulottuvuuksia siis ovat aika ja asian kriittisyys. Kriittisyydestä seuraa paine, että vaikutusryhmän ajama asia on hoidettava nopeasti. Kiireellisyys on ollut erityisen keskeisessä asemassa ns. 'issues management' -suuntauksessa.

Kuviossa 2 on nimetty vaikuttajaryhmien tyypit, jotka on muodostettu edellä mainittujen kolmen ominaisuuden – valta, oikeutus ja kiireellisyys – perusteella. Kuvioista ilmenee se, kuinka vaikuttajaryhmiin voidaan liittää yksi, kaksi tai kolme ominaisuutta. Näiden ominaisuuksien pohjalta ryhmä toteuttaa toiminnassaan omaa rooliaan.

Ne ryhmät, joilla on vain yksi vaikutusta kuvaava tuntomerkki, ovat piileviä (latentteja) vaikutusryhmiä. Näitä ovat uinujat, neuvonantajat ja vaatijat. Ne ryhmät, joilla on kaksi tuntomerkkiä, ovat mahdollisesti vaikuttavia ryhmiä, ts. hallitsevat, vaaralliset ja riippuvaiset. Kaikki kolme tuntomerkkiä omaava ryhmä vaikuttaa varmasti, ja se voidaan nimetä ehdottomaksi. Tällaisella ryhmällä on sekä valta, oikeutus että kiireellisyys ja ilmeinen halu toimia välittömästi. Huomattavaa on, että vaikutukset voivat olla positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja.

Uinuvan (dormant) ryhmän vaikutusominaisuus on sen omaama **valta**. Vallan käyttäminen edellyttää kuitenkin joko legitiimiä suhdetta yritykseen tai kiireellistä ja tärkeää vaatimusta. Koska ryhmän valta on piilevää, se voi ryhtyä toimiin vasta, kun sillä on oikeutus tai sen ajama asia on kiireellinen ja kriittinen. Valta voi perustua kolmeen seikkaan. Ensiksikin, valta perustuu pakkoon, jolloin ryhmä kiristää tai esittää uhkauksia. Toiseksi, valta perustuu usein rahallisiin resursseihin ja palkkioihin. Kolmanneksi, valta voi olla symbolista, jolloin ryhmä kykenee vaikuttamaan mediaan tai saamaan median puolelleen. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.)



Kuvio 2. Vaikutusryhmien tyypit (Lähde: Mitchell, Agle ja Wood 1997, s. 874).

Hallitsevalla (dominant) vaikutusryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Ryhmän hallitseva asema perustuu sen **oikeutukseen ja valtaan** esittää vaatimuksia sekä kykyyn toimia vaatimusten esille tuomiseksi. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.) Hallitsevia ryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, omistajat, rahoittajat, yhteiskunta – eli ne tahot, joita perinteisesti on pidetty yrityksen sidosryhminä.

Neuvoja antava (discretionary) vaikutusryhmä voi esittää suosituksia toivottavista toimintatavoista. Ryhmällä on **oikeutus** vaatia jotakin, mutta sillä ei ole valtaa eikä kiireellistä tai tärkeää asiaa ajettavanaan. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.) Kuluttajat kuuluvat tähän ryhmään. Tämä ryhmä on kiinnostava yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta. Ryhmään kuuluvilla ei ole valtaa, mutta oikeus vaatia hyviä tekoja. Se, kuinka yritys vastaa näiden ryhmien neuvoihin tai suosituksiin, on osoitus yrityksen sosiaalisesta vastuusta.

Riippuvainen (dependent) vaikutusryhmä on toisten ryhmien tuen varassa, ja sen edun valvonta riippuu sellaisista ryhmistä (yrityksestä tai toisista stakeholdereista), joilla on valtaa ja mahdollisuus edistää ryhmän oikeuksia ja ajaa heille tärkeitä kiireellisiä asioita. Tähän ryhmään kuuluvat ne kuluttajat, joilla on **oikeutus** sekä **kiireellinen vaatimus tai asia ajettavanaan**. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.) Vaatimus voi liittyä esimerkiksi terveyteen tai ympäris-

töön. Media tai julkinen valta kuuluvat niihin vaikutusryhmiin, jotka voivat edistää kuluttajien vaatimusten toteutumista. Toissijaisina vaikuttajina voivat myös toimia kuluttajaliikkeet tai muut kuluttajien edun valvojat.

Vaatimuksia asettavalla (demanding) vaikutusryhmällä on **tärkeä ja kiireellinen asia** ajettavanaan, mutta sillä ei ole valtaa eikä oikeutusta toimintansa tueksi. Tämä ryhmä ei tule kuuluksi, ellei se hanki näitä kahta asiaa itselleen. Jos tämä ryhmä ei ole halukas tai se ei kykene hankkimaan itselleen valtaa tai oikeutusta esittää vaatimuksia, ei ryhmä todennäköisesti vaikuta yrityksen toimintaan. Se pysyy latenttina. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.) Tällainen ryhmä voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan median välityksellä, esimerkkinä geeniruuuan markkinoinnin rajoitukset.

Vaarallisella (dangerous) vaikutusryhmällä ei varsinaisesti ole oikeutusta esittää vaatimuksia. Sen sijaan ryhmä voi käyttää **valtaa** ajaakseen omaa etuaan. Ryhmä kokee oman asiansa olevan **kiireellinen**, joskus toimet saattavat olla laillisuuden rajamailla (laittomat lakot, sabotaasit, terrorismi). (Mitchell, Agle ja Wood 1997.)

Ehdottomalla (definitive) vaikutusryhmällä on lopullinen sana sanottavanaan, eikä ryhmän vaatimuksia voi kyseenalaistaa. Hallitseva vaikutusryhmä, jolla on **valta ja oikeutus**, voi muuttua ehdottomaksi, mikäli sen ajamasta asiasta tulee **kiireellinen** tai hyvin polttava. Samoin riippuvaiset ja vaaralliset vaikutusryhmät voivat muuttua ehdottomiksi hankittuaan valtaa tai oikeutusta asialleen. (Mitchell, Agle ja Wood 1997.) Kilpailijat saattavat muuttua ehdottomiksi siinä vaiheessa, kun uuden tulijan etabloituminen on vakiintunut markkinoille ja tulijan uhka on muodostunut todelliseksi.

Kuviossa 2 on esitetty myös **ulkopuolinen vaikutusryhmä** (ei-stakeholderit), joilla varsinaisesti ei ole mitään tekemistä yrityksen kanssa, mutta syystä tai toisesta ryhmä haluaa ottaa kantaa asiaan. Tämä ulkopuolinen ryhmä on kiinnostava sikäli, kun se pyrkii hakemaan tukea omalle asialleen. Esimerkiksi se voi pyrkiä hyötymään yleisen huolenaiheen esille nousemisesta mediassa. Kansainvälisen hintapainotteisen päivittäistavarakaupan markkinoilletulon yhteydessä muut yritykset, esimerkiksi erikoiskaupan halpaketjut, saattavat pyrkiä ajamaan omaa asiaansa (kuten Gigantti, ks. Aamulehti 30.5.2002).

Stakeholder-käsitteeseen liittyy myös se osuus, etu tai oikeus, jota vaikutusryhmä valvoo. Vaikutusryhmällä on jokin vaatimus, johon se katsoo olevansa oikeutettu. Näsin (1995) mallissa vaatimuksia ovat hyödyt ja edut, oikeudet sekä omistusosuudet (kuvio 1). Toisinaan vaatimukset on eritelty vaikutusryhmän yritykselle aikaansaamiin myönteisiin vaikutuksiin ja toisaalta vaikutusryhmän vastaanottamiin palkkioihin (Näsi 1995; Näsi ja Näsi 2002). Myönteiset vaikutukset ja palkkiot voivat ilmetä monin eri tavoin: raha, hyödykkeet, tieto, status, valta jne. Tässä tutkimuksessa vaikutusryhmiä tarkastellaan niiden etujen tai oikeuksien kautta, joita ryhmä valvoo. Keskeisiä ovat myös ne motiivit ja päämäärät, joita eri vaikutusryhmillä on.

Ryhmät voivat toimia joko omissa nimissään tai jonkin päämäärän nimissä. Eri vaikutusryhmille yhteistä ja ryhmiä yhdistävää päämäärää nimitetään 'stakeholder issueksi' (Wood 1991; Näsi 1995). Yhdistävä päämäärä voi kaupan etabloitumisen yhteydessä olla esimerkiksi yhteiskunnallinen kysymys, kuten kaupunkikuva ja -ympäristö, turvallisuus, eettisyys, kulttuuristen arvojen tai perinteiden säilyttäminen ja kotimaisuus.

Stakeholdereiden rooleja ja luonnehdintaa voidaan soveltaa päivittäistavarakaupan markkinoilletulon kannalta tärkeisiin vaikutusryhmiin. Eri ryhmillä on erilaiset päämäärät ja voimavarat. Vaikutusryhmien ominaisuuksien erittely auttaa ymmärtämään niitä intressejä ja motiiveja, joita ryhmien toiminnan taustalla on. Kaupan markkinoilletulo on prosessi, jossa toimijoiden valtasuhteet ja tavoitteet muuttuvat vaiheesta toiseen edettäessä. Vaikutusryhmiä kuvaavat tunnuspiirteet eivät siten ole pysyviä, vaan ne voivat olla erilaiset entryn eri vaiheissa.

3.3 Vähittäiskaupan vaikutusryhmämalli

Taulukossa 1 esitetään kaupan vaikutusryhmämalli, jossa eri ryhmien tunnuspiirteitä tarkastellaan markkinoilletulon eri vaiheissa. Vaikutusryhmät tyypitellään sen mukaisesti, mitkä tunnuspiirteet – valta, oikeutus ja kiireellisyys – ovat keskeisimpiä kussakin vaiheessa. Mikäli vaikutusryhmä pysyy samassa roolissa eri vaiheissa, sitä ei ole enää mainittu uudelleen taulukossa.

TAULUKKO 1. Kaupan markkinoilletulon vaikutusryhmämalli.

MARKKINOILLETULO	VAIKUTUSRYHMIEN TUNNUSPIIRTEET			VAIKUTUSRYHMIEN TYYPIT
	Valta	Oikeutus	Kiireellisyys	
Edeltävä vaihe	Omistaja Johto Kunta Media Kilpailija	Omistaja Johto Kunta	Media Kilpailija	Hallitseva Hallitseva Hallitseva Vaarallinen Vaarallinen
Toiminnallinen vaihe	Omistaja Johto Tavarantoimittaja Valtio	Omistaja Johto Henkilökunta Tavarantoimittaja Valtio Kuluttaja	Omistaja Johto	Ehdoton Ehdoton Neuvonantaja Hallitseva Hallitseva Neuvonantaja
ENSIMMÄISET KAUPAT AVATAAN				
Vakiintumisvaihe	Kuluttajaliike Yhteiskunta	Tavarantoimittaja Kuluttaja Yhteiskunta Kulttuuri	Tavarantoimittaja Kuluttaja Kuluttajaliike Yhteiskunta	Riippuvainen Riippuvainen Vaarallinen Ehdoton Neuvonantaja

Vaikutusryhmän kyky tuoda esille omat näkökantansa riippuu siitä, kuinka monta kolmesta ominaisuudesta ryhmällä on käytettävissään. Ryhmä voi pyrkiä parantamaan omaa asemaansa hankkimalla itselleen puuttuvia ominaisuuksia. Vaikutusryhmämalli ei siis ole stabiili, vaan eri ryhmien tyypit voivat vaihdella markkinoilletulon eri vaiheissa.

Olennaista viitekehyksessä on kiinnittää huomiota niihin käsityksiin ja reaktioihin, joita markkinoille tuleva vähittäiskauppa saa aikaan vaikutusryhmien piirissä. Toisaalta mallin avulla voidaan analysoida sitä, millaisia vaatimuksia vaikutusryhmä kohdistaa yritykseen.

4. VAIKUTUSRYHMÄMALLI SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Tässä luvussa tarkastelemme vaikutusryhmämallin toimivuutta Lidlin markkinoilletulon yhteydessä Suomessa. Tutkimuksemme rajautuu tarkastelemaan tilannetta, jossa kohdema on ja valittu ja tältä osin strategiset päätökset tehty.

4.1 Markkinoilletuloa edeltävä vaihe

Yleensä vastaanottava maa toivottaa ulkomaiset investoinnit tervetulleiksi, näin erityisesti kun on kyse tuotannollisista investoinneista. Eräät maat ovat perustaneet projekteja ja toteuttaneet erilaisia ohjelmia ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi, koska näin maahan saadaan pääomia. Teolliset investoinnit lisäävät työpaikkoja ja myöhemmin mahdollisia valuuttatuloja. Nykyisin teollisuuden automaatiotaso on varsin korkea, eikä työllistämisenäkökohta ole niin merkittävä kuin aiemmin, lisäksi Suomen korkea palkka- sekä verotustaso hillitsevät teollisuuden investointeja.

Omistaja ja johto

Tämä ryhmä on hallitseva vaikutusryhmä, jonka tunnuspiirteitä ovat valta ja oikeutus. Päätösryhtyä laajamittaiseen etabloitumiseen uusille markkinoille vaatii yritykseltä huolellisia laskelmia. Perheyrittäjä Lidl on Euroopan suurimpia laatikkomyymäläketjuja 5000 myymälällä viides-
satoista Euroopan maassa. Pohjoismaiden investoinnit alkoivat vuonna 2000. Samanaikaisesti perustetaan kauppoja Suomeen, Ruotsiin ja Norjaan. Vuonna 2001 Suomessa päivittäistavara-
kauppojen määrä väheni 160:lla (yhteensä suomessa on hiukan yli 4000 pt-kauppaa). Samaan aikaan odotetaan Lidlin perustavan tänne yli 100 uutta myymälää. Omistajat ja johto ovat sitoutuneet laajaan ja riskialttiiseen hankkeeseen. Markkina-analyysit ovat ilmeisesti paljastaneet Suomen markkinoilta hard discounter -myymälälle sopivan aukon.

Kunta

Kunnilla on mahdollisuus kaavoituksen ja rakennuslupien kautta vaikuttaa siihen, mitä seurauksia uuden vähittäiskaupan tulosta syntyy. Valta on kunnan keskeinen vaikutusryhmäpiirre. Kunnat todennäköisesti valtaansa myös käyttävät, koska niillä on siihen oikeutus. Tämä oikeutus tulee kunnan velvollisuudesta edistää kunnan taloutta sekä asukkaiden hyvinvointia. Tonttikaupat ja rakennusluvut edellyttävät kuntien hyväksyntää.

Kaupan investointeihin suhtaudutaan ristiriitaisemmin kuin teollisuuden investointeihin. Mahdollisesti pelätään uusjakoa hitaasti kasvavilla markkinoilla. Toisaalta uusien kauppojen rakennusvaihe sekä toiminnan aloittaminen luovat työpaikkoja. Näkemykset kaupan investointien hyödyllisyydestä ovat olleet eri kunnissa hyvinkin erilaisia, vaihdellen selvistä asiaperusteista varsin ennakkoluuloisiin väittämiin. Esimerkiksi Vihdin kunta ei myöntänyt lupaa Lidlin keskusvarastolle, joka sittemmin sijoitettiin Janakkalaan.

Lidl on pyrkinyt sijoittumaan lähelle nykyisiä kauppoja, mikä on osin kaavoittajan sanelema päätös. Useimmiten toimintamallina on ollut tyhjän tontin tai purettavan talon osto. Kaavoittajalta on hankittu mahdollisesti ennakkopäätös kaupan rakennusluvalle, jonka jälkeen kaupat on tehty. Useimmissa tapauksissa tonteista maksetut hinnat ovat olleet käyvän hintatason mukaisia. Investointien suuruus kuitenkin vaihtelee paikkakunnittain, eräissä tapauksissa niitä on pidetty varsin korkeina, toisissa taas on puhuttu tonttilahjoituksista.

Media

Media omaa valtaa, ja se voi myös vedota asioiden kiireellisyyteen ja tärkeyteen, se on siten tyypiltään vaarallinen vaikutusryhmä. Median valta on symbolista, eli se voi vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin ja käsityksiin. Lisäksi media voi rakentaa normatiivisen kuvan siitä, kuinka asioiden pitäisi olla.

Whysall (2001) tarkasteli lehdissä kirjoitettuja tarinoita, joissa aiheena oli yhdysvaltalaisen maailman suurimman vähittäiskaupan Wal-Martin markkinoilletulo Iso-Britanniaan. Wal-Mart tuli maahan ostamalla englantilaisen vähittäiskauppaketjun Asdan. Whysallin mukaan lehtien jutuista (sanoma- ja aikakauslehdet sekä kaupan ammattilehdet) välittyi epämääräinen ja jopa ristiriitaisuuksia sisältävä kuva yrityskaupasta.

Ennen Lidlin kauppojen avaamista sanomalehdet ovat säännöllisesti kirjoittaneet tapauksesta. Jutuissa Lidl on tuotu esille useimmiten kilpailijoiden näkemysten kautta. Media, erityisesti paikallislehdet ja televisio, ovat suhtautuneet kauppojen avaamiseen ristiriitaisesti. Lidln tiedotuspolitiikkana on täydellinen vaikeneminen, mitään tiedotteita tai haastatteluja ei anneta. Tämä on aiheuttanut kritiikkiä paikallislehdissä, joissa juttujen ominaispiirteenä on negatiivinen suhtautuminen ulkomaiseen yritykseen, joka ei ymmärrä suomalaista toimintaa. Media on myös välittänyt Lidl kauppojen ”mielikuvaa” Saksasta tavaroiden laadun ja hintatason osal-

ta. Positiivisia sävyjä ei juuri ole esitetty, vaan ulkomaista tulijaan pidetään suomalaisuuden uhkana. Hiljaista tiedotuspolitiikkaa on myös pidetty tarkoituksenmukaisena, jolloin salaperäisyydellä pyritään herättämään kuluttajien kiinnostusta.

Ruotsin avoimempaa keskustelukulttuuria kuvastaa se, että Ruotsin Lidlin toimitusjohtaja on esittänyt lehdissä kovaakin kritiikkiä kuntien päätöksentekoa kohtaan (Dagens Industri 25.6.2002). Myös valtiovallan taholta on uuteen tulijaan reagoitu, ja Ruotsin kilpailuministeri tukee avoimesti Lidlin tuloa kilpailun lisäämisen nimissä. Ministeri lupaa lakimuutoksia, joiden avulla helpotetaan uusien kauppojen markkinoilletuloa (Dagens Nyheter 27.6.2002).

Kilpailija

Vaikutusryhmänäkökulmasta tarkasteltuna kilpailijan etu on turvata markkinaosuus ja asema asiakkaiden mielissä suhteessa asiakkaiden tärkeinä pitämiin kilpailutekijöihin. Kilpailijat voivat resurssiensa puitteissa käyttää valtaa. Lidlin Suomeen tulon yhteydessä kilpailijoiden etu on, että kuluttajien tärkeinä pitämät myymälän ominaisuudet pysyvät ennallaan, eikä hinta saa nykyistä suurempaa painoa. Lidl on tässä suhteessa uhka, koska on mahdollista, että kuluttajien tärkeinä pitämien kaupan ominaisuuksien järjestys muuttuu hintaa painottavan kilpailijan tullessa markkinoille. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että uuden kaupan, erityisesti suuren yksikön, markkinoilletulon seurauksena kuluttajien mieltymykset muuttuvat painottamaan uuden kaupan esille tuomia väittämiä (Arnold, Handelman ja Tigert 1998; Arnold ja Luthra 2000).

Kilpailijoiden reaktiot liittyvät kamppailuun tärkeimmästä kilpailuedusta. Ulkomaille etabloituvat yritykset joutuvat erityisen huolellisesti erittelemään osaamisalueitaan ja vahvistamaan kilpailukykyään. Vastaanottavan maan kaupat puolestaan vahvistavat omia kykyjään niillä alueilla, joita kuluttajien uskotaan pitävän tärkeinä kaupan valinnassa. Kilpailijat joutuvat myös tarkasti analysoimaan nykyisiä strategioitaan ja parantamaan hintakilpailukykyä ja tehokkuutta, laatua ja asiakaspalvelua sekä huomioimaan paikallisuuden.

Kilpailijoiden reaktioissa heijastuu kasvava epävarmuus. Edeltävässä vaiheessa vähäteltiin kilpailijoiden mahdollisuuksia ja korostettiin, ettei mitään toimia tarvitse tehdä, koska oma asema on niin vahva. Vedottiin myös siihen, että suomalainen kuluttaja ei reagoi hintaan. Lidlin tulo Suomeen aiheuttaa epävarmuutta monestakin syystä. Ensinnäkin, yrityksen tiedotuspolitiikka on äärimmäisen niukkaa. Vähäinen tieto tulokkaan aikeista on omiaan ruokkimaan huhumyllyä vaarallisesta saksalaiskaupasta. Tähän liittyy esimerkiksi Lidlin nimittäminen parasiittimyymäläksi (Aamulehti 22.9.2001).

Kilpailija on saattanut myös vastustaa rakennusluvan myöntämistä sillä perusteella, että laatikkomyymälä on ruma eikä sovi hienon kirjistorakennuksen viereen (Laukaa-Konnevesi 2.5.2002). Toisaalta kilpailijat kertovat odottavansa mielenkiinnolla uutta yritystä, jonka enna-

koidaan vilkastuttavan kauppaa (Helsingin Sanomat 24.6.2002). Halpahallit jopa odottavat profiilin nousevan, kun mukaan tulee uusi ulkomainen yritys. Varsinaisesti yksityiset, ketjujen ulkopuoliset, halpahallit eivät pelkää kilpailijaa, kuten eräs toimitusjohtaja toteaa: ”Lidl on tarjontalähtöinen, muut ketjut ovat kysyntälähtöisiä, ts. tarjoavat, mitä asiakkaat haluavat. Lidl tarjoaa, mitä itse haluaa myydä” (TV-alueutiset 19.12.2001).

Kilpailijoiden ensireaktiot näyttävät painottuvan puolustaviin kommentteihin. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että ryhdytään vastatoimiin liian myöhään tai joudutaan hätäisesti uusimaan strategioita.

Markkinoilletuloa edeltävässä vaiheessa omistajat, johto ja kunnat luokiteltiin hallitseviksi vaikutusryhmiksi. Niillä oli tunnuspiirteinään valta ja oikeutus, ja niiden toiminta oli tarkasteltujen dokumenttien perusteella näiden piirteiden mukaista. Kilpailijat ja media toimivat selvästi vaarallisen vaikutusryhmän tavoin. Molemmat ryhmät käyttivät hyväkseen myös kiireellisyttä.

4.2 Toiminnallinen vaihe

Toiminnallisessa vaiheessa varsinaiset toimenpiteet käynnistetään, varasto- ja myymälärakennukset ovat rakenteilla tai valmiina. Pääkaupunkiseudulla Lidl on hankkinut valmiin kauppa-kiinteistön. Useimmissa tapauksissa suomalainen rakennusliike urakoi uudisrakennuksen Lidlin piirustusten perusteella. Investoinnit ovat, arvioiden 1–3 mmk tontin ja 1–2 mmk rakennuksen osalta, niin laajamittaisia, että Suomen rajatuilla markkinoilla niitä on pidetty jopa liian suurina. Ruotsissa investoinnit on arvioitu 70 uuden kaupan osalta yhteensä 700 miljoonaksi kruunuksi, jolloin yhden kaupan investointi olisi noin 10 miljoonaa kruunua (Dagens Industri 25.6.2002). Ruotsissa investoinnit sijoittuvat vain Etelä- ja Keski-Ruotsiin (Gävle–Falun linjan eteläpuolelle) toisin kuin Suomessa, jossa kauppooja sijoitetaan myös pohjoiseen Suomeen (Kemi–Rovaniemi).

Omistaja ja johto ovat tässä vaiheessa aikaisempaa voimakkaammin sitoutuneet markkinoilletuloon. Vaikutusryhminä niiden luonne todennäköisesti muuttuu ehdottomiksi.

Henkilökunta

Henkilökunta on vaikutusryhmänä neuvonantaja, sen ainoa ominaispiirre on oikeutus. Ennen kauppojen avaamista Lidlin aluekonttoreihin (Tampere, Kuopio ja Oulu) haettiin henkilökuntaa, joille annettiin koulutus yrityksen ulkomaisissa yksiköissä. Myymälävastaavia ja myymälähenkilökuntaa haettiin lehti-ilmoituksilla sekä työvoimatoimiston kautta. Aikaisempia tietoja päivittäistavarakaupasta ei edellytetä, englannin tai saksan kielen taito katsottiin eduksi. Koulutus tapahtuu Suomessa, Saksassa tai yrityksen muissa ulkomaisissa yksiköissä. Ilmoituksissa tarjotaan ”nuorekas ilmapiiri, kilpailukykyinen palkka sekä mahdollisuus kehittyä päivittäista-

varakaupan ammattilaiseksi”. Suomalaisilla kaupan ryhmittymillä on samankaltainen toimintakonsepti; ne järjestävät omaa koulutusta ja esimiesvalmennusta.

Toiminnalliseen vaiheeseen mennessä mikään kaupan ammattiryhmistä ei ole ottanut kantaa näkyvästi uuden kaupan tulon puolesta tai vastaan. Eräissä puheenvuoroissa on pelätty uuden laatikkomyymälän tulon alentavan palvelutasoa. Päivittäistavarakauppojen palvelu rajoittuu nykyisin muutamaa tuoretuotteiden myyntitiskeihin, eikä pelko näiden osalta tunnu kovin todelliselta. Kuluttajatkin ovat jo tottuneet itsepalveluun.

Odotettavissa lienee ammattiyhdistysliikkeen kannanotto, mikäli uusi kauppa hyödyntää laajasti osa-aikaista työvoimaa. Suomessa on jo koettu McDonaldsin työntekijöiden nuoruus ja osa-aikaisuus, joten se ei sinänsä ole uusi asia. Henkilöstön kannalta positiivisena voitaneen pitää joka tapauksessa uusia pysyviä työpaikkoja myymälöissä, kuljetuksissa ja keskusvarastossa.

Kaupan kansainvälistymisen kasvu luo henkilöstölle uramahdollisuuksia sekä tilaisuuksia muiden kaupan alan yrityksiin siirtymiseen. Negatiivisina asioina voidaan pitää osa-aikaisuutta, kouluttamattoman työvoiman hyödyntämistä ja alhaisia palkkoja sekä työpaikkojen väliaikaisuutta. Käynnistämisvaihe ja rakentaminen ovat vaatineet enemmän henkilökuntaa kuin vakiintunut toiminta. Työllisyyttä ei julkisuudessa juuri ole käsitelty, sen enempää myönteisenä kuin kielteisenäkään asiana.

Tavarantoimittaja

Tavarantoimittajan piirteitä toiminnallisessa vaiheessa ovat valta ja oikeutus, se kuuluu siis hallitsevaan vaikutusryhmään. Vaikka markkinointikanavan hallinta on siirtynyt yhä enemmän valmistajilta kaupalle (Wrigley ja Lowe 2002, 51–52), suurilla valmistajayrityksillä sekä vahvan brandin omaavilla valmistajilla on mahdollisuus käyttää valtaa. Tavarantoimittajille syntyy myös oikeuksia vähittäiskauppojen kanssa solmittujen toimitussopimusten myötä. Samalla kun vähittäiskauppa kansainvälistyy ja globalisoituu, myös tavarantoimittajien osalta kehitys kulkee samaan suuntaan. Kaupan kansainvälistyminen on johtanut siihen, että tavarantoimittajat pyrkivät tiivistämään suhteitaan ja yhteistyötään kaupan kanssa. Toisaalta suuntauksena on, että kaupat rakentavat omia brandejään, joihin olennaisesti liittyvät kauppaketjujen omat merkkituotteet (Wileman ja Jary 1997). Kaupalle omat brandit tuovat strategisia etuja. Kun kauppa kehittää ja valmistuttaa omia merkkejä ja valvoo niiden laatua, se hyödyntää tietojärjestelmien kautta saamaansa asiakastietoa (Wrigley ja Lowe 2002, 62). Kaupan ja asiakkaan suhde tiivistyy ja valmistaja jää taka-alalle. Samalla kauppa kantaa vastuun tuotteiden markkinoinnista.

Uuden kaupan hankintalähteistä on toiminnallisessa vaiheessa esitetty useitakin kannanottoja. Elintarviketeollisuus ry:n edustaja oli jo vuonna 2001 huolissaan vahvojen kansainvälisten kauppojen tulosta Suomeen omine hankintalähteineen (Etelä-Saimaa 11.3.2001). Saman-

aikaisesti elintarviketöntekijöiden liiton edustaja kantoi huolta työllisyyden heikkenemisestä. Elintarviketeollisuusliiton puheenjohtaja on ennakoanut kaupan saavan yhä voimakkaamman aseman neuvotteluissa teollisuuden kanssa, jolloin kauppa omien merkkiensä avulla sanelee yhä enemmän ehtoja teollisuudelle (Taloussanomien 26.4.2002). Elintarviketeollisuuden mukaan kauppa on nyt velvollinen hakemaan tehokkuutta, jonka teollisuus on jo hoitanut EU-jäsenyysvaiheessa kuntoon. Tavoitteena on nyt arvonlisäveron alentaminen 17 prosentista Ruotsin 12 prosentin tasolle (Länsi-Suomi 20.4.2002). Tämän lisäksi koetaan haasteena kaupan ketjujen kansainväliset hankintarenkaat.

Lidl aloitti toiminnallisessa vaiheessa yhteydenotot suomalaisiin teollisuusyrityksiin. Eräät suuret tavarantoimittajat ovat myös itse ottaneet yhteyttä Lidliin, joka koetaan mahdollisesti hyväksi asiakkaaksi monine kauppoineen Euroopassa. Teollisuus näkee tässä myös mahdollisuuden lisätoimituksiin. Kaupan omien merkkin lisääntyminen voi toisaalta merkitä teollisuuden brandiosaamisen heikentymistä.

Koska Lidl on hard discounter, mikä tarjoaa rajoitetut valikoimat ja halvat hinnat, on myös ennakoitu laatutason laskua. Lidlin hankintahinnat on neuvoteltu halvoiksi, mikä alentaa kättä, jolloin valmistajan ei ole mahdollista panostaa laatuun. Tämä johtaisi laadun heikkemiseen (Talouselämä 19/2002). Lidlin halpaa mainetta pidetään riskinä (Helsingin Sanomat 13.8.2002). Halpojen hintojen taustalla nähdään siis ennen kaikkea heikko laatu, volyymin merkitystä hintojen selittäjänä ei ole tuotu esille.

Kilpailija

Uuden kaupan markkinoille tulo pakottaa heikosti menestyvät kaupat joko tehostamaan toimintojaan tai toiminnan lopettamiseen. Viime vuosina suomalaiset päivittäistavara-kaupan yritykset ovat kamppailleet markkinaosuuksista perustamalla uusia suuria yksiköitä, erityisesti hypermarketteja. Samanaikaisesti pienempiä kauppia on lopetettu etenkin haja-asutusalueilla. Vuonna 2001 myymälämäärän nettovähennys oli 160 kaupaa. Myyntipinta-ala kuitenkin lisääntyi. Vuoden 2001 lopussa myymäläpinta-alaa oli 50.000 neliötä enemmän kuin vuotta aiemmin. (Nielsen 2000; 2001.)

Investoinneissa suuriin yksiköihin voi osittain olla kyse kilpailullisesta reaktiosta. Esimerkiksi Lidlin tulo on myötävaikuttanut siihen, että Suomen päivittäistavara-kaupat ovat kiihdyttäneet investointeja uusiin kauppapaikkoihin (Keski-suomalainen 15.5.2002). Ulkomaisen kilpailijan tulo omalta osaltaan kiristää kilpailua, mutta myös kotimaisten kauppojen investoinnit ovat jo aiemmin kiihdyttäneet sitä.

Lidlin Suomeen tulon liittyä useita piirteitä, joita ei ole osattu tai haluttu ennakoida. Aiempien arvioiden mukaan mahdollinen ulkomainen päivittäistavara-kauppa perustaisi myymälöitä vain Etelä-Suomeen. Harvaan asutun pohjoisen Suomen ei uskottu houkuttelevan ulkomai-

sia kauppoja. (Home 1995.) Lidl perustaa noin 1500 m²:n suuruisia kauppoja kaikkialle Suomeen, myös pienille paikkakunnille. Kansainvälisillä markkinoilla laajentuvat yritykset ovat muuallakin toimineet ennako-odotusten vastaisesti. Ranskaa pidettiin asiantuntijoiden keskuudessa Wal-Martin seuraavana kohdemaana Englannin ja Saksan jälkeen. Wal-Martin ennakoitiin ostavan pahimman kilpailijansa Carrefourin. Kävi kuitenkin niin, että kaksi ranskalaista hypermarketketjua Promodes ja Carrefour fuusioituivat, jolloin kilpailutilanne yllättäen muuttui. (Colla ja Dupuis 2002.)

Kotimaiset kauppaketjut ovat toiminnallisessa vaiheessa reagoineet uuden kaupan tuloon, vaikkakaan eivät kovin nopeasti. Ne ovat laajentaneet omien edullisten merkkien laajitelmia. Esimerkiksi Kesko on laajentanut Euroshopper-lajitelmaansa, jonka laatu-hinta -suhdetta korostetaan markkinoinnissa. Vastaavia tuotesarjoja ovat Suomen Sparin First Price sekä S-ryhmän ja Tradekan Hyvä ostos. Nämä tuotteet on asetettu kilpailemaan Lidlin tuotteiden kanssa, ja ne on suunnattu herkimmin hintaan reagoiville asiakkaille (kyseessä on ns. "flanking" tuote, Nagle ja Holden 2002). Etujätti-ketju on aloittanut 'Pikahyvitys'-hintakampanjan. Ostojen loppusumma määrittää sen prosentin, joka suoraan vähennetään maksettavasta summasta. Mutkaton järjestelmä pyrkii viestimään kuluttajalle halpaa ostopaikkaa. Suomalaiset kilpailijat ovat myös ilmoittaneet perustavansa omia halpaketjuja (Aamulehti 13.8.2002).

Eri ketjut ovat reagoineet eri tavoin, myös paikkakunnittain tehdään erilaisia ratkaisuja. Jatkossa jää nähtäväksi kuinka joustavia päätöksiä kauppa pystyy tekemään uudistetuissa ketjuorganisaatioissa.

Valtio

Kilpailuvirasto on hiukan ennen myymälöiden avaamista esittänyt tukensa Lidlin tuloa kohtaan (Aamulehti 2.8.2002). Uuden kaupan tulon uskotaan lisäävän kustannustehokkuutta ja kilpailua.

Kuluttaja

Vaikutusryhmänä kuluttajilla on vain yksi tunnusmerkki, oikeutus saada suomalaiset normit täyttäviä elintarvikkeita ja muita päivittäistavaroita. Lisäksi kuluttajilla on oikeus saada riittävästi tietoa ostamistaan tuotteista. Näiden välttämättömien oikeutusten lisäksi kuluttajilla voi olla muita etuja valvottavanaan, kuten tuotekehitys ja innovaatiot, asiakaspalvelujen määrä ja sujuvuus sekä virikkeet ja miellyttävät ostoelämykset.

Kuluttajilla ei juuri ole valtaa, joka mahdollistaisi vaikutuksen. Kuluttaja ei ole yritykselle vaarallinen tai toimenpiteitä edellyttävä vaikutusryhmä, ellei tämä saa itselleen valtaa tai ellei kuluttajan ajama asia muutu kiireelliseksi. Vaikka yksittäisen kuluttajan vaikutus on vähäinen, kuluttajilla on mahdollisuus yhdistää äänensä ja käyttää joukkovoimaa.

Toiminnallisessa vaiheessa ei ole seuraamissamme lähteissä ilmennyt suomalaisten kuluttajien kannanottoja tai reaktioita Lidlin markkinoilletuloon. Internetin keskustelupalstoilla asia on ollut esillä, mutta laajempaa keskustelua ei ole herännyt.

Toiminnallisessa vaiheessa uuden kaupan markkinoilletulo koskettaa henkilökuntaa, tavarantoimittajia, valtiota ja kuluttajia. Näistä henkilökunta ja kuluttajat ovat neuvonantajia. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että näiden ryhmien näkemyksiä ei julkisuudessa juurikaan ole tuotu esille. Kaikkein näkyvämmässä osassa toimivat tavarantoimittajat ja kilpailijat. Tavarantoimittajat nostivat esille huolen elintarvikkeiden laadusta. Myös kilpailijat kiinnittivät huomiota laatuksymyökyseen, samalla kun ne itse toivat lajitelmiinsa ns. halpamerkkejä.

4.3 Vakiintumisvaihe

Ensimmäisten kauppojen avauduttua siirrytään vakiintumisvaiheeseen. Kymmenen ensimmäistä Lidlin kauppaa avattiin eri puolilla Suomea 29.8.2002. Noin viikkoa ennen ensimmäisten kauppojen avaamista Lidl julkaisi lehdistötiedotteen, jossa kerrottiin lyhyesti yrityksestä sekä mainittiin avattavat kaupat (Helsingin Sanomat 20.8.2002). Lisää uusia kauppia avattiin syksyn 2002 aikana.

Kunta

Aikaisemmat tutkimukset tukevat sitä näkemystä, että uusi vähittäiskauppa saa aikaan positiivisen vaikutuksen talouteen (Arnold ja Luthra 2000). Uudet, etenkin suuret kaupan yksiköt voivat tuoda taloudellisia etuja siihen yhteisöön, johon ne sijoittuvat. Cliquet (2000) havaitsi hypermarkettien eduksi sen, että ne tarjoavat kuluttajille laajat valikoimat ja lajitelmat tuotteita. Tavarantoimittajille nämä yksiköt saattavat muodostua uudeksi jakelukanavaksi, jonka kautta saavutetaan suuriakin markkina-alueita. Pidemmällä aikavälillä taloudelliset hyödyt saattavat kuitenkin hiipua tai loppua kokonaan. Esimerkiksi Wal-Mart on Yhdysvalloissa vetäytynyt pois joiltakin paikkakunnilta jonkin aikaa myymälän avaamisen jälkeen (Arnold ja Luthra 2000). Pienille paikkakunnille vaikutus on ollut erittäin kielteinen. Tyypillinen tarina on seuraava: Wal-Martin tullessa alueelle viimeisetkin paikalliset pienet myymälät ovat lopettaneet toimintansa. Ennen pitkää Wal-Martin jättimyymälä avataan aluekeskukseen. Kun Wal-Mart sitten suurmyymälän avaamisen jälkeen lopettaa paikallisen myymälänsä, pienet paikkakunnat jäävät tyystin vaille kaupan palveluja (Arnold ja Luthra 2000).

Toisaalta löytyy esimerkkejä pitkän aikavälin positiivisista vaikutuksista. Kyläkauppa Kesken ansiosta pienestä Töysän kunnasta on kehittynyt vilkas liikepaikka, jossa monet liitännäiselinkeinotkin työllistävät ihmisiä. Asema Suomen toiseksi suurimpana kauppana merkitsee monia myönteisiä seurauksia myös sijaintikunnalle.

Kilpailija

Arnold ja Luthra (2000) havaitsivat tutkimuksessaan, että merkittävimmät seuraukset suuren kaupan yksikön markkinoilletulon jälkeen olivat tulokkaan myynnin nopea kasvu myymälän elinkaaren alkuvaiheessa ja olemassa olevien kauppojen myynnin lasku. Lisäksi eri toimialoilla ilmeni vaihtelevasti joko kasvua tai laskua. Koska uusi tulokas todennäköisesti ottaa osuutensa kilpailevilta kaupoilta, vastaanottavassa maassa seurataan tarkoin, mitkä myymälätyypit tai ryhmittymät menettävät myyntiä eniten. Lidlin Suomeen tulon kohdalla näyttää toteutuneen myynnin nopea kasvu; ensimmäisten kuukausien aikana Lidlin myymälät saivat vaikutusalueiltaan yhdeksän prosentin markkinaosuuden (Kauppalehti 22.11.2002).

Uusi vähittäiskauppa saattaa lisätä alueen markkinoiden tehokkuutta ja tervehdyttää kaupan rakennetta lisäämällä kilpailua. Näkemyksen taustalla on vaikutusketju, että uusi kauppa sysää liikkeelle innovaatioita, kun kilpailijat tarkistavat strategioitaan ja vahvistavat kilpailukykyään. Toisaalta, uusi kilpailija voi aiheuttaa kauppakuolemia. Etenkin pienet myymälät, jotka tarjoavat henkilökohtaista palvelua, kärsivät suurista kaupan yksiköistä. Kotimaisten hypermarkettien tulo on monilla paikkakunnilla jo aiheuttanut sen, että pienet lähikaupat ovat lopettaneet toimintansa (Marjanen 2000; Home 2002).

Tavarantoimittaja

Etenkin päivittäistavarakaupassa vähittäiskaupan ja valmistajien keskinäisissä suhteissa valta ja neuvotteluvoima keskittyvät kaupalle. Tavarantoimittajan toiminnallisessa vaiheessa omaa valta vähenee, kun toimitussopimukset vakiintuvat, ja kauppa ottaa kokonaisvastuun markkinoinnista. Vaikutusryhmäominaisuuksista oikeutus ja kiireellisyys nousevat esille ja tavarantoimittajasta tulee tyypiltään riippuvainen. Suurten vähittäiskauppojen neuvotteluvoiman taustalla on ainakin kolme tekijää (Wrigley ja Lowe 2002, 53). Ensinnäkin kauppa toimii portinvartijana, ja se voi estää valmistajien tuotteiden pääsyn jakelutiehen. Kauppa määrittää myös sen, kuinka paljon hyllytilaa tietyn valmistajan tuote saa. Toisaalta kauppa voi suurien ostovoilyymien johdosta vaatia huomattavia hinnanalennuksia. Kolmanneksi, kaupat ovat ottaneet haltuunsa yhä suuremman osan jakelutiestä. Keskitetyt varastot sekä logistiikkaa tehostavat järjestelmät ovat vähentäneet kaupan osalta varastoihin sitoutuvaa pääomaa, mutta siirtäneet kustannuksia teollisuudelle. (Wrigley ja Lowe 2002, 53.) Tavarantoimittaja menettää valta-asemaansa, ja sen riippuvuus kaupasta lisääntyy.

Lidlin etabloituessa Suomeen kysymys kaupan ja teollisuuden suhteista sekä kaupan omista merkeistä nousee selkeästi esille (Taloussanomien 26.4.2002; Kauppalehti 10.5.2002). Lidlin strategia painottuu kustannustehokkuuteen. Vaikka suomalaiset kilpailijat painottavatkin laatua ja asiakassuhteita, ne eivät voi jäädä hinnoissa Lidlistä jälkeen kovin paljoa. Pärjätäkseen kilpailussa suomalainenkin kauppa pyrkii hankkimaan tavaraa entistä halvemmalla. Tavarantoimittajan

toimittajat joutuvat myöskin puntaroimaan tuotteidensa hinta-laatusuhdetta tässä uudessa kilpailutilanteessa.

Uuden kaupan markkinoilletulon positiivisena seurauksena on tavarantoimittajille mahdollisuus saada uusi asiakas sekä uusi jakelutie, jonka kautta voi saavuttaa suuria asiakasjoukkoja kansainvälisilläkin markkinoilla. Muutamat suomalaiset tavarantoimittajat ovat ilmoittaneet toimittavansa tavaraa Lidl:lle. Osa valmistajista on ryhtynyt tekemään Lidlin merkkejä.

Kuluttaja

Vakiintumisvaiheessa kuluttajat vaikutusryhmänä voivat saada tunnusmerkikseen oikeutuksen lisäksi kiireellisyyden. Jos toiminnan johdosta esille nousee jokin kiireellinen asia, kuluttajien oikeuksista voi tulla myös stakeholder issue, jota myös kilpailijat ryhtyvät ajamaan. Suomalaisen osuustoiminnallisten kauppojen omistama Inex esimerkiksi tutki omassa laboratoriossaan Lidlin myymien tuotteiden laatua: "Ne eivät kyllä vastaa tämän päivän suomalaisen kuluttajan näkemystä, vaan suomalainen kuluttaja on oppinut korkeampaan laatutasoon" (Keski-suomalainen 17.3.2002). Näin luodaan ennakkoon mielikuvaa uuden kaupan tuotteiden laadusta. Mielenkiintoista on, omaksuvatko muutkin kuin hintaherkimmät ryhmät Lidlin ostopaikseen. Esimerkiksi uutuustuotteiden ja makujen kokeilijat saattavat löytää Lidlin.

Kuluttajaliike on vaikutusryhmä, joka omaa valtaa ja kiireellisyyttä. Kuluttajaliikkeet eivät vakiintumisvaiheeseen siirryttäessä ole reagoineet.

Yhteiskunta ja kulttuuri

Yhteiskunta on yksi keskeinen vaikutusryhmä (Näsi 1995, 111). Yhteiskunta on hallitseva vaikutusryhmä, koska sillä on valtaa ja oikeutus esittää vaatimuksia yrityksille. Yhteiskunta on lisäksi sellaisessa asemassa, että siitä voi tulla ehdoton vaikutusryhmä. Näin käy, mikäli esimerkiksi vähittäiskauppojen toiminnassa ilmenee sellaisia piirteitä, jotka vaativat välttämättä ja kiireellisesti yhteiskunnan väliintuloa ja ohjausta.

Yhteiskunnan valvottavana olevia asioita ovat yrityksen toiminnan luotettavuus, eettisyys ja yhteiskunnallinen vastuu, kansallinen etu, kauppapalvelujen tarjoaminen tasapuolisesti eri väestöryhmille sekä alueellisesti, sosiaalinen kehitys, taloudelliset odotukset koskien esimerkiksi työllisyyttä, palkkoja ja verotuloja.

Kulttuurilla on tärkeä rooli kaupan kansainvälistymisessä monestakin syystä. Ensiksi, kulttuuri on yritysten kansainvälistymisessä merkittävä menestymiseen vaikuttava tekijä. Treagoldin ja Daviesin (1988) mukaan sosiokulttuurinen etäisyys on tärkeä kansainvälistymisstrategiassa, erityisesti kohdemaan tai -maiden valinnassa. Vähittäiskaupat yleensä valitsevat kohdemaikseen sellaisia markkina-alueita, jotka koetaan tutuiksi ja samankaltaisiksi kotimarkki-

noiden kanssa. Maiden väliset kulttuurierot ja ennen kaikkea niiden ymmärtäminen sekä huomioiminen johtamisessa liittyvät siihen, millaisia menestymisen mahdollisuuksia yrityksellä kohdemaassa on. Kaupan kansainvälistymisessä näkyvä piirre on se, että yritykset laajentavat toimintaansa ennen kaikkea lähialueilleen (Alexander 1996).

Eurooppa on kulttuurisesti moninainen ja jopa pirstaleinen. Tämä selittää osittain myös sen, miksi koko Euroopan laajuista vähittäiskauppaa ei ole ainakaan vielä syntynyt (Wrigley 2002). Johtaminen kansainvälisessä ympäristössä, monikulttuurisuus ja monikanavaisuus ovat tämän hetken haasteita vähittäiskaupan kansainvälistymisen tutkimuksessa (Colla ja Dupuis 2002). Omaleimainen kulttuuri sekä erikoinen kieli ovat saattaneet heikentää Suomen vetovoimaa vähittäiskaupan kohdemaana.

Vaikka kulttuurin ainoa tunnuspiirre on oikeutus, se on sangen vahva vaikutusryhmä. Toisaalta, kulttuurista voi tulla eri vaikutusryhmiä yhdistävä tekijä, stakeholder issue. Tällöin eri tahot tarkkailevat niitä mahdollisia negatiivisia seurauksia, joita uudella kaupalla on kohdemaan kulttuurille. Uusi tulokas nähdään uhkana paikalliselle kulttuurille, ja tämän kulttuurin vaalimisesta tulee yhteinen aihe, josta pitää huolehtia.

Lidlin Suomeen rantautumisen kohdalla voidaan huomata suomalaisen kulttuurin puolustamista. Kilpailijat ovat ryhtyneet korostamaan ruokatavaroiden kotimaisuutta. Lidlin rakennusten ulkonäöstä on muodostunut myös kulttuurinen kysymys. Jo edeltävässä vaiheessa, Lidlin hakiessa rakennuslupia huomautettiin, että saksalaistyylliset rakennukset ovat rumia eivätkä sovi suomalaiseen maisemaan (Kaarina-lehti 13.6.2001; Etelä-Saimaa 6.7.2001; Kuopion kaupungin rakennuslautakunta 13.12.2001).

Vakiintumisvaiheessa markkinoilletulon seuraukset alkavat näkyä. Kilpailijat pyrkivät hakemaan myös oikeutusta ja muuttuvat näin ehdottomaksi vaikutusryhmäksi. Henkilökunta, kuluttajat ja tavarantoimittajat muuttuvat riippuvaisiksi vaikutusryhmiksi. Kuluttajaliikkeet voivat käyttää valtaa ja tarvittaessa ajaa kuluttajien etuja. Henkilökunnalla on vastaavasti mahdollisuus turvautua ammattiyhdistysliikkeen tukeen. Yhteiskunnalla ja kulttuurilla on merkittävä rooli vakiintumisvaiheessa. Yhteiskunta on ehdoton vaikutusryhmä, ja suurikin kaupan toimija joutuu huomioimaan tämän ryhmän reaktiot. Eri ryhmien reaktioita voidaan tarkemmin arvioida vasta pidemmän ajan kuluttua.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Päivittäistavarakaupan kansainvälistyminen koskettaa yhä enemmän myös pieniä ja syrjäisiä markkina-alueita, kuten Suomea. Saksalainen halpaketju Lidl on ensimmäisenä ulkomaisena ketjuna laajentumassa maahan. Tällainen laajamittainen ulkomainen investointi päivittäistavarakaupan alalla on Suomessa uusi ilmiö, joka koskettaa yhteiskunnassa monia eri ryhmiä.

Tässä artikkelissa on pyritty uudella tavalla erittelemään ja ymmärtämään kaupan markkinoilletuloon liittyviä tekijöitä ja prosesseja. Markkinoilletulon vaiheita on tarkasteltu kansainvälistymisen prosessiteorian valossa, ja eri vaikutusryhmien piirteitä ja intressejä on analysoitu stakeholder-ajattelun avulla. Käytetty lähestymistapa on auttanut nostamaan esille ja jäsentämään Lidlin tuloon liittyvien vaikutusryhmien ajamia etuja sekä ryhmien reaktioita uuden kaupan tuloon. Malli mahdollistaa ryhmien reaktioiden taustalla olevien motiivien sekä ryhmien toimintamahdollisuuksien arvioinnin. Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että vaikutusryhmien kyky tuoda esille oma näkökantansa liittyy siihen, mitä vaikutusryhmäominaisuuksia niillä on käytettävissä.

Markkinoilletuloa edeltävässä vaiheessa omistajat ja johto sekä kunnat ovat aktiivisimmissa rooleissa. Ne käyttävät hyväkseen valtaansa sekä toimintojensa oikeutusta. Aineistomme perusteella näyttää siltä, että useimmat kunnat, joista Lidl on hakenut rakennuslupia, ovat suhtautuneet tulokkaaseen myönteisesti. Toisaalta eräissä kunnissa Lidlin rakennuslupien myöntäminen on kyseenalaistettu mm. rakennusten ulkonäön johdosta.

Kilpailijat ja media luokiteltiin vaaralliseksi vaikutusryhmäksi. Nämä ryhmät käyttivät hyväkseen asioiden kiireellisyyttä, etenkin toiminnallisessa vaiheessa, jolloin Lidlin kauppohenkilökunnan markkinoillepääsy oli varmistunut. Kilpailijoiden ja median välillä voidaan nähdä myös yhteistoimintaa. Esimerkiksi monissa sanomalehtiartikkeleissa Lidlin tuloa käsiteltiin kilpailijoiden näkemysten kautta. Kaupan henkilöstön tai kuluttajien näkemyksiä ei esitelty. Tämä voidaan tulkita vaikutusryhmämallin avulla siten, että kilpailijoilla on valtaa, mutta kuluttajilla tai henkilöstöllä ei ole. Viimeksi mainitut ryhmät toimivat tässä vaiheessa neuvonantajan roolissa. Julkisessa keskustelussa tällainen rooli jää helposti näkymättömäksi. Tapaus Lidlin kohdalla kilpailijoiden huoli kilpailutilanteen kiristymisestä ja hintojen alenemisesta tuli selvästi esille tiedotusvälineissä. Sen sijaan kuluttajille tärkeää hintojen alentumista tai tavaravalikoimien monipuolistumista ei juuri käsitelty.

Kilpailijoiden ohella tavarantoimittajat olivat näkyvässä roolissa toiminnallisessa vaiheessa. Tavarantoimittajat olivat toiminnallisessa vaiheessa hallitseva vaikutusryhmä. Niillä oli mahdollisuus käyttää valtaa, esimerkiksi kieltäytymällä myymästä tuotteita uudelle kaupalle. Kotimaisten tai maakunnallisten tuotteiden merkitystä on korostettu. Tavarantoimittajat toivat näkyvästi esille oman asiansa esittämällä huolen elintarvikkeiden laadusta.

Vakiintumisvaiheessa yhteiskunnan rooli on tärkeä. Yhteiskunta on ehdoton vaikutusryhmä, joten kaupan ja yhteiskunnan vaikutussuhde on selvästi kahdensuuntainen. Yhteiskunnalliset vaikutukset kuten eettisyys ja yhteiskuntavastuu, eri väestöryhmien huomioiminen ja työllisyys tulevat esille pidemmän ajan kuluessa. On myös huomattava, että nämä vaikutukset muotoutuvat toimialan kaikkien yritysten toiminnan tuloksena. Siis myös kilpailijoiden toimenpiteet vaikuttavat niihin. Kulttuuri on yhteiskuntaan liittyvä, vakiintumisvaiheessa esille tuleva

vaikutusryhmä, joka luokiteltiin neuvonantajaksi. Kulttuuri nostettiin jo ennen kauppojen avaamista, toiminnallisessa vaiheessa, useita eri vaikutusryhmiä yhdistäväksi asiaksi, josta tulee kaikkien kantaa huolta (stakeholder issue). Ennen kaikkea kilpailijat toivat esiin kulttuurille aiheuttuvia haittoja. Jos ulkomainen tulokas tekee pienenkin virheen suhteessa kohdemaan kulttuuriin, se helposti leimataan kulttuurille vihamieliseksi tai uhkaavaksi. Euroopassa kulttuuriset erot eri maiden välillä ovat rajoittaneet kaupan kansainvälistymistä (Wileman ja Jary 1997, 218). Tämä voi liittyä niihin etuihin ja intresseihin, joita eri vaikutusryhmillä on valvottavana. Esittämämme vaikutusryhmämalli osaltaan valaisee ja jäsentää myös yhteiskunnan ja kulttuurin osuutta kaupan kansainvälistymisessä.

Lidlin tiedotuspolitiikan mukaisesti yritys ei itse anna tietoja toiminnastaan. Tämä politiikka on johtanut siihen, että eri vaikutusryhmät ovat muodostaneet oman käsityksensä yrityksestä eri lähteiden perusteella. Vaikutusryhmät pyrkivät välittämään haluamaansa kuvaa tavoitellessaan omia päämääriään. Näin on syntynyt tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kysymys siitä, millaisia reaktioita ja käsityksiä markkinoille tuleva yritys eri vaikutusryhmissä herättää. Julkisuudessa on käyty keskustelua ”salaperäisen saksalaisen” toiminnasta.

Vaikka tämän tutkimuksen lähestymistapa ja viitekehys on auttanut valottamaan kaupan kansainvälistymiseen liittyviä piirteitä, mitään kaikenkattavaa lopullista selitystä se ei tarjoa. Tässä työssä pyrimme rakentamaan ja kuvaamaan markkinoilletulon vaikutusryhmämallia ja sen osia. Koska tehtävä on varsin laaja, tässä työssä ei ollut mahdollista syventyä tarkasti yksittäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin eritellä valittujen vaikutusryhmien rooleja ja niiden dynamiikkaa. Esimerkiksi tavarantoimittajien roolin muuttuminen toiminnallisen vaiheen hallitsevasta vakiintumisvaiheen riippuvaiseksi on kysymys, joka kaipaa syvällisempää perehtymistä. Olemme tässä tutkimuksessa käsitelleet vain päivittäistavara-kauppaa. Kehittämämme viitekehystä voisi hyvin soveltaa myös erikoiskaupan alalla, nyt kun Suomeen on rantautunut jo lukuisia ulkomaisia erikoiskaupan ketjuja.

Tutkimus on toteutettu pääosin markkinoilletulua edeltävässä vaiheessa ja toiminnallisessa vaiheessa. Markkinoilletulon pitkän aikavälin seurauksia ei ole voitu havainnoida. Eri toimenpiteiden aiheuttamat reaktiot muuttuvat todellisiksi muutoksiksi ja vaikutuksiksi uusien kauppojen avaamisen jälkeen. Esittämämme mallin avulla voidaan arvioida myös uuden kaupapakettun markkinoilletulon seurauksia. Näitä seurauksia ovat esimerkiksi muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä, työllisyysvaikutukset tai tavarantoimittajien aseman muutokset. ■

LÄHTEET

- ALEXANDER, NICHOLAS (1996), International Retail Expansion within The EU And NAFTA. *European Business Review*, Vol. 95, No. 3, 23–35.
- ALEXANDER, NICHOLAS & MYERS, HAYLEY (2000), The Retail Internationalization Process. *International Marketing Review* 17, No. 4/5, 334–353.

- ARNOLD, STEPHEN J. & FERNIE, JOHN** (2000), Wal-Mart in Europe: Prospects for The UK. *International Marketing Review* 17, No. 4/5, pp. 416–432.
- ARNOLD, STEPHEN J. & LUTHRA, MONIKA NARANG** (2000), Market Entry Effects of Large Format Retailers: A Stakeholder Analysis. *International Journal of Retailing and Distribution Management* 28, No. 4/5, 139–154.
- ARNOLD, STEPHEN J., HANDELMAN, JAY & TIGERT, DOUGLAS J.** (1998), The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures (or, what happens when Wal-Mart comes to town) *Journal of Retailing and Consumer Services* 5, No. 1, 1–13.
- CLIQUEUET, GÉRARD** (2000), Large Format Retailers: A French Tradition Despite Reactions. *Journal of Retailing and Consumer Services* 7, No. 4, 183–195.
- COLLA, ENRICO & DUPUIS, MARC** (2002), Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour / Wal-Mart. *International Journal of Retail and Distribution Management* 30, 2: 103–11.
- DAGENS INDUSTRI** (25.6.2002), "Trög start för tysk matjätte".
- DAGENS NYHETER** (27.6.2002), "Messing vill bryta matjätternas makt".
- DAWSON, JOHN** (1994), Internationalisation of Retail Operations. *Journal of Marketing Management* 10, 267–82.
- DUPUIS, MARC & PRIME, NATHALIE** (1996), Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors. *International Journal of Retail & Distribution Management* 24, 11: 30–38.
- FREEMAN, R. EDWARD** (1984), *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marchfield, MA: Pitman Publishing.
- HOME, NIILLO** (2002), Rural Consumers' Patronage Behaviour in Finland. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 12, No. 2, 149–164.
- HOME, NIILLO** (1995), Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavara-kaupan rakenteeseen ja toimintaan. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja D-223.
- LAVIN, MARY** (2001), A Drugstore on Every Block – Or Perhaps Two. 8th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference. June 16–19, 2001, Vancouver, Canada.
- MARJANEN, HELI** (2000), Retailing in rural Finland and the challenges of nearby cities. *International Journal of Retail and Distribution Management* 28 (4/5), 194–206.
- MCGOLDRICK, PETER J. & DAVIES, GARY** (1995), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman: London.
- MITCHELL, RONALD K., AGLE, BRADLEY R. & WOOD, DONNA J.** (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22, No. 4, 853–886.
- MORGAN, ROBERT M. & HUNT, SHELBY** (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, July, 20–38.
- NAGLE, THOMAS T. & HOLDEN, REED K.** (2002), *The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Profitable Decision Making*. New Jersey: Prentice Hall.
- NIELSEN** (2000), Päivittäistavara-kaupan myymälärekisteri.
- NIELSEN** (2001), Päivittäistavara-kaupan myymälärekisteri.
- NÄSI, JUHA** (1995), What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of A Social Theory of The Firm. Teoksessa Juha Näsi (toim.), *Understanding Stakeholder Thinking*, ss. 19–32. Helsinki: LSR-julkaisut Oy.
- NÄSI, JUHA & NÄSI, SALME** (toim.) (2002), *Management Tensions and Configurations. Papers on Strategic Management Issues in the Stakeholder Society. Reports from the School of Business and Economics N:o 30/2002*. University of Jyväskylä.
- PFEFFER, J.** (1981), *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- RHENMAN, ERIK** (1964), *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm.
- STERNQUIST, BRENDA** (1997), International Expansion of US Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25, No. 8, 262–268.
- TREGOLD, A. D. & DAVIES, R. L.** (1988), *The Internationalization of Retailing*. Harlow: Longman.
- VARLEY, ROSEMARY** (2001), *Retail Product Management. Buying and Merchandising*. Routledge, London.
- VIDA, IRENA & FAIRHURST, A.** (1998), International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retail and Consumer Services* 5, No. 3, 143–151.

- WEBSTER, J. R., FREDERICK E.** (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* 56, October, 1–17.
- WHYSALL, PAUL** (2001), Wal-Mart's Takeover of Asda: What The Papers Said. *British Food Journal* 103, No. 10, 729–743.
- WILEMAN, ANDREW & JARY, MICHAEL** (1997), *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*. London: Macmillan.
- WILLIAMS, DAVID E.** (2000), Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. *European Journal of Marketing* 26 (8/9), 8–24.
- WOOD, DONNA** (1991), Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* 16, No. 4, 691–718.
- WRIGLEY, NEIL** (2002), The Landscape of Pan-European Retail Consolidation. *International Journal of Retail and Distribution Management* 30, 2: 81–91.
- WRIGLEY, NEIL & LOWE, MICHELLE** (2002), *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*. London: Arnold.
- YIN, ROBERT** (1987), *Case Study Research*. London: Sage.

Esimerkkiaineisto:

Aamulehti 22.9.2001
Aamulehti 24.3.2002
Aamulehti 30.5.2002
Aamulehti 2.8.2002
Aamulehti 6.8.2002
Etelä-Saimaa 6.7.2001
Etelä-Saimaa 11.3.2001
Helsingin Sanomat 13.8.2002
Kaarina-lehti 13.6.2001
Kauppalehti 10.5.2002
Kauppalehti 22.11.2002
Keskisuomalainen 17.3.2002
Keskisuomalainen 15.5.2002
Länsi-Suomi 20.4.2002
Talouselämä 19/2002
Taloussanomat 26.4.2002
TV-alueutiset 19.12.2001