

MATTI KAUTTO, ARTO LINDBLOM ja LASSE MITRONEN

# Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa

## ABSTRAKTI

**T**ämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella kaupan alan yritysten strategisia valintoja ja käytäntöjä yhä kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailuympäristössä osaamisperustaisen kilpailun teoriaan nojautuen. Artikkelin keskeinen viesti on se, että tulevaisuudessa yritysten strateginen joustavuus ja kyvykkyys tulevat korostumaan kilpailuedun lähteinä. Kyky tehdä uusia strategisia päätöksiä ja muutoksia sekä saada ne nopeasti ja joustavasti toteutettua on kriittinen tekijä. Viime kädessä kaiken toiminnan on tähdättävä hyvään lopputulokseen asiakasrajapinnassa. Jos siellä ei toimita laadukkaasti ja kurinalaisesti, koko rakennelma pettää. Toisaalta aikaisempien vaiheiden heikot suoritukset tai huono organisointi estävät tai vaikeuttavat asiakasrajapintaportaan suoritusta. Mitä aikaisemmassa vaiheessa perustavaa laatua olevia heikkouksia prosesseissa on, sitä vaikeampaa, ellei suoraan mahdotonta, on saavuttaa hyvä lopputulos asiakasrajapinnassa.

**MATTI KAUTTO**, KTM, tutkija

Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos • e-mail: matti.kautto@hse.fi

**ARTO LINDBLOM**, KTT, professori (ma.)

Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos • e-mail: arto.lindblom@hse.fi

**LASSE MITRONEN**, KTT, johtaja

Kesko Oyj • e-mail: lasse.mitronen@kesko.fi

## 1. Johdanto

Kaupan alan nopea kansainvälistyminen, sääntelyn purkaminen ja tietotekniikan kehittyminen ovat pakottaneet viime vuosien aikana kaupan alan yritykset uudelleen järjestelemään liiketoimintojaan merkittävässä mittakaavassa (esim. Home 1995; Kotisalo & Kiuru 1997; Virtanen, Hämäläinen, Lastikka, Lilja, Paaermaa, Ruska, Savtschenko, Selinheimo & Suojanen 1999; Volk, Laaksonen, Kallio & Mäkimattila 2000; Mitronen 2002; Lindblom & Tikkanen 2002; Lindblom 2003; Neilimo 2006; Peltola 2007). Ostotoimintaa on keskitetty ja tilaus-toimitusprosesseja tehostettu. Tavarat kulkevat yhä nopeammin läpimenoajoin koko toimitusketjun läpi kaupan kassoille asti. Myös päätöksentekoa ja johtamista on yksinkertaistettu. Yhä useamman kaupan alan yrityksen toimintaa ohjaakin ketjuliiketoimintamalli. Ketjuliiketoimintamallilla yritykset ovat saavuttaneet merkittäviä tehokkuushyötyjä sekä varsinaisissa toimintakustannuksissa että pääoman käyttöön ja investointeihin liittyvissä tekijöissä niin vaihto-omaisuuden kuin käyttöomaisuudenkin suhteen (esim. Kautto & Lindblom 2004a; 2004b; Mitronen 2002). **Sisäisen toiminnan tehokkuuden parantamisen** ohella kaupan alan yritykset ovat pannotaneet ulkoiseen tehokkuuteensa. Yritykset ovat selkeyttäneet liiketyyppikonsepttejaan, ja konseptit ovat erilaistuneet kohderyhmävalinnoiltaan ja asiakaslupauksiltaan. Asiakaslupausten ohella myymäläilmeet sekä valikoima- ja tilanhallintaratkaisut ovat kohentuneet.

Voidaan ennustaa, että kaupan alan rakennemuutos kiihtyy edelleen. Lähitulevaisuudessa ulkomaiset kauppaketjut työntyvät yhä voimakkaammin kaupan kaikille toimialoille omistusjärjestelyiden ja fuusioiden sekä suurten kauppapaikkojen ostamisen kautta. On myös vain ajan kysymys, kun sähköinen kaupankäyn-

ti tekee läpimurtonsa kaupan alalla. Sähköinen kaupankäynti tulee muuttamaan koko kaupankäynnin logiikan poistamalla ostamiseen liittyvät aika- ja paikkarajoitteet. Vaikka monet suhtautuvat sähköiseen kaupankäyntiin ja sen mahdollisuuksiin kulutustavarakaupassa vielä epäillen, niin maailmalla on jo usealla eri kaupan toimialalla sähköistä kaupankäyntiä sovellettu menestyksekkäästi. Tarjontarakenteen muutosten ohella kuluttajien tarpeiden ja halujen on tunnistettu sirpaloituvan ja tulevan yhä vaikeammin ennakoitaviksi. Kuluttajien ja yhteiskunnan kasvava huoli ympäristön tilasta on myös merkittävä kaupan pitkän arvoketjun toimintaan vaikuttava tekijä lähitulevaisuudessa.

Tulevaisuuden kehityssuunta tuo siis koivia haasteita suomalaisille kaupan alan yrityksille. Nykyiset liiketoimintamallit ja konseptit voivat tulla elinkaarensa päähän hyvinkin lyhyellä aikavälillä nykypäivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Ne voivat menettää sekä asiakkaiden tyytyväisyyden että kustannustehokkuuden niin kauppa- kuin ketjutasolla. Tämä näkyy ensin heikentyvänä myyntinä ja pian heikentyvänä kannattavuutena. Olennainen kysymys on nyt se, miten muuttuvan kilpailun haasteeseen kaupan tulee vastata.

Kyky tehdä uusia strategisia päätöksiä ja muutoksia sekä saada ne nopeasti ja joustavasti toteutettua koko organisaation toiminnassa on kriittinen tekijä. Strategisista valinnoista ja päätöksistä muodostuu koko liiketoiminnan punainen lanka. Kun tarkastellaan yritysten menestymistä markkinoilla lähihistoriassa, voidaan päätellä, että ne yritykset, joiden visio ja strategiset liiketoiminnan lähtökohdat ovat olleet oikein arvioituja, ovat menestyneet ja kyenneet saavuttamaan kilpailuetuja. Heikoilla ja epäselvillä strategisilla päätöksillä ei voida saada aikaan tehokasta, kilpailuetuja tuottavaa liiketoimintaa.

Strateginen kyvyttömyys on oleellinen heikkous ja menestymisen este.

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella kaupan alan yritysten strategisia valintoja ja käytäntöjä yhä kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailuympäristössä osaamisperustaisen kilpailun teoriaan nojautuen. Sanchezin ja Heenen (1997) esittelemä osaamisperustaisen kilpailun teoria (competence-based competition) nähdään jatkeena ja laajennuksena resursseja ja kyvykkyksiä sekä näihin kiinteästi liittyvää tietoa ja osaamista korostaville strategianäkökulmille. Osaamisperustaisen kilpailun teoria soveltaa resurssiperusteisten näkökulmien ohella myös osin taloustieteellisiä ja organisatorisia strategiatutkimuksia Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001, 64) kirjoittavatkin, että osaamisperustaisen kilpailun teoria on kokonaisvaltainen strategiateoria, joka yhdistää hedelmällisimpiä taloustieteen, organisaatiotutkimuksen sekä käyttäytymistieteen näkökulmia. Juuri tämän kokonaisvaltaisuuden takia osaamisperustaisen kilpailun teorian voidaan olettaa soveltuvan kaupan menestymistä ja strategista johtamista käsitteellistäväksi ja selittäväksi teoriapohjaksi.

Artikkeli noudattelee monelta osin päätöksentekometodologisen tutkimuksen periaatteita (ks. päätöksentekometodologisesta tutkimusotteesta esim. Lukka 1991; Neilimo & Näsi 1980; Kasanen ym. 1993). Vaikka artikkeli on lähtökohdiltaan hyvin keskusteleva, niin raportissa on myös vahva normatiivinen ote. Artikkelellä onkin tarkoitettu yhtäältä käsitteellisten ja empiiristen jatkotutkimusten pohjaksi, mutta toisaalta myös auttamaan kaupan yritysjohtoa strategisissa kysymyksissä. Artikkelin empiirinen pohdinta perustuu kirjoittajien pitkäaikaiseen käytännön kokemukseen kaupan ylimmän liikkeenjohton tehtävistä. Artikkelin kirjoittamista on edeltänyt myös lukuisat keskustelut kotimais-

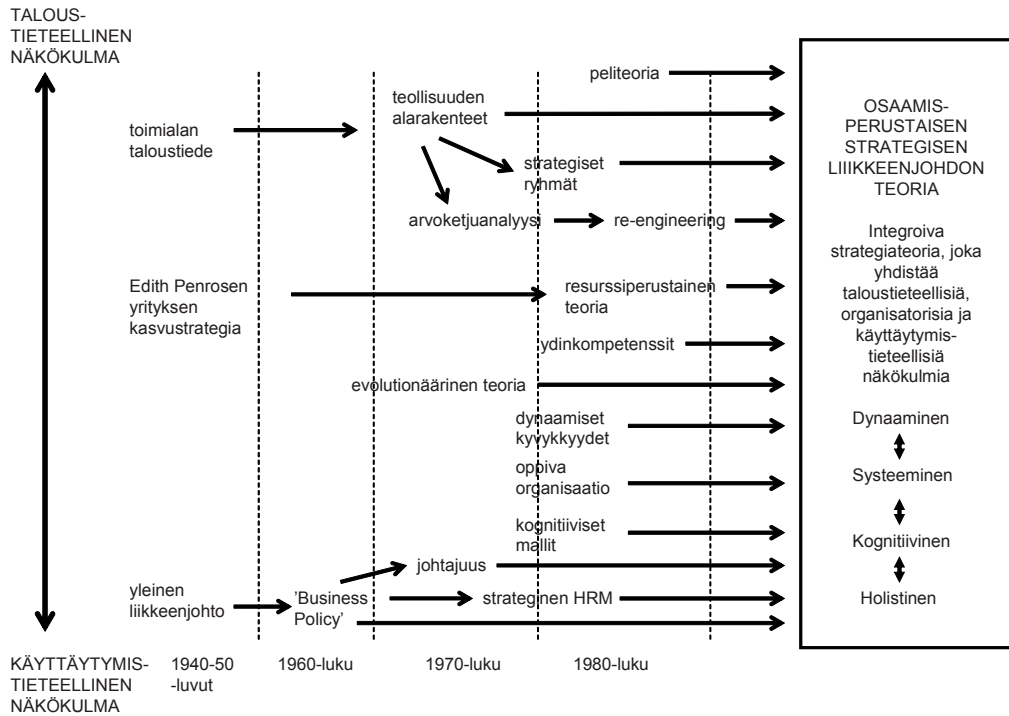
ten ja kansainvälisten kaupan alan asiantuntijoiden kanssa.

## 2. Osaamisperustaisen kilpailun teoria

Sanchez ja Heene (1997, lähteestä Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 59) esittävät osaamisperustaisen kilpailun teorian käytännöllisesti suuntautuneena strategianäkökulmana, joka yhdistää keskeisiä elementtejä ja käsitteitä kaikista tähänastisista strategisen liikkeenjohtamisen teorioista (ks. osaamisperustaisen kilpailun teorias- ta myös Sanchez ym. 1996). Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001) katsovat, että osaamisperustainen teoria soveltaa niin taloustieteen, organisaatiotutkimuksen kuin käyttäytymistieteen käsitteitä ja näkökulmia. Osaamisperustainen kilpailun teoria onkin mielenkiintoinen yhdistelmä toisaalta perinteistä taloustieteellistä ajattelua ja toisaalta ihmiskeskeistä henkilöstövoimavara-ajattelua.

Kuviossa 1 esitetään osaamisperustaisen teorian taustalla vaikuttavat koulukunnat ja näiden kehityspolut sekä suhteet toisiinsa (Sanchez & Heene 1997, lähteestä Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001). Kuviossa on esitetty myös osaamisperustaisen teorian keskeinen sisältö.

Teorian taustalla vaikuttavat niin toimialan taloustieteeseen nojautuvat lähestymistavat kuin käyttäytymistieteelliseen näkökulmaan pohjautuvat koulukunnat ja teoriat. Monitieteisyydestään huolimatta osaamisperustaisen kilpailun teoria pohjaa kuitenkin merkittävil- tä osin resurssi-, kyvykkyys- ja kompetenssiteorioille. Osaamisperustaisen kilpailun teoriassa korostetaan yrityksen resurssien merkitystä yrityksen kilpailuedun lähteenä ja menestymisen tuojana markkinoilla. Resursseilla tarkoitetaan kaikkea aineellista ja aineetonta resurssivarantoa. Re-



**KUVIO 1. Osaamisperustaisen kilpailun teoria (Sanchez & Heene 1997, lähteestä Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001).**

surssivaranto pitää sisällään yrityksen omaisuuden, investoinnit, sijainnin, taloudelliset olosuhteet ja tuotemerkkiin liittyvän arvon. Resurssivaranto pitää sisällään myös yrityksen kulttuurin, henkilöstöresurssit sekä yritykseen kumuloituneen tietotaidon. (ks. resurssivarannoista esim. Hooley ym. 2004, 146; Barney 1991; Barney ym. 2001.)

Osaamisperustaisen kilpailun teoriassa inhimillinen osaamisvaranto erotetaan yrityksen hallitsemasta resurssivarannosta selkeästi omaksi kokonaisuudekseen. Osaamisperustaisen teorian tavoitteena onkin juuri osaamispuhjan kehittäminen ja laajentaminen. Osaamisen käsitteellä viitataan siihen, kuinka tehokkaasti ja innovatiivisesti yritys kykenee lopulta hyödyn-

tämään ja kehittämään resurssivarantoaan arvoa tuottavissa toimintoprosesseissaan (Hamel 2000, 87; ks. myös Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad & Hamel 1990). Sanchez ja Heene (1997) alleviivaavatkin: "[...] a fundamental aspect of competence theory is that competition is fundamentally a contest between managerial cognitions in which managers compete to imagine, develop, and leverage the organizational competences that both determine near-term competitive outcomes and shape the competitive environments of the industries of the future".

Sanchez ja Heene (1997) kuvaavat osaamisperustaisen kilpailun teoriaa holistiseksi teoriaksi. Osaamisperustaisen kilpailun teorian

holistisuus tarkoittaa Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001, 68) mukaan sitä, että liikkeenjohdon on nähtävä ympäristönsä, organisaationsa sekä oma toimintansa kokonaisuutena. Juuri tämä osaamisperustaisen teorian kokonaisvaltaisuus luo hyvät lähtökohdat myös kaupan strategisen johtamisen tarkastelulle. Seuraavaksi lähestytäänkin kaupan strategisia valintoja ja käytäntöjä osaamisperustaisen kilpailun teorian hengessä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan deduktiivisen päättelymallin mukainen osaamisperustaisen kilpailun teorian koetteleminen empiiristä aineistoa vasten, vaan tarkoituksena on enemminkin keskustella kaupan strategisen johtamisen haasteista ja tulevaisuuden kehitysuunnista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti osaamisperustaisen teoriaan sekä käytännön kokemuksiin ja keskusteluihin alan asiantuntijoiden kanssa perustuen.

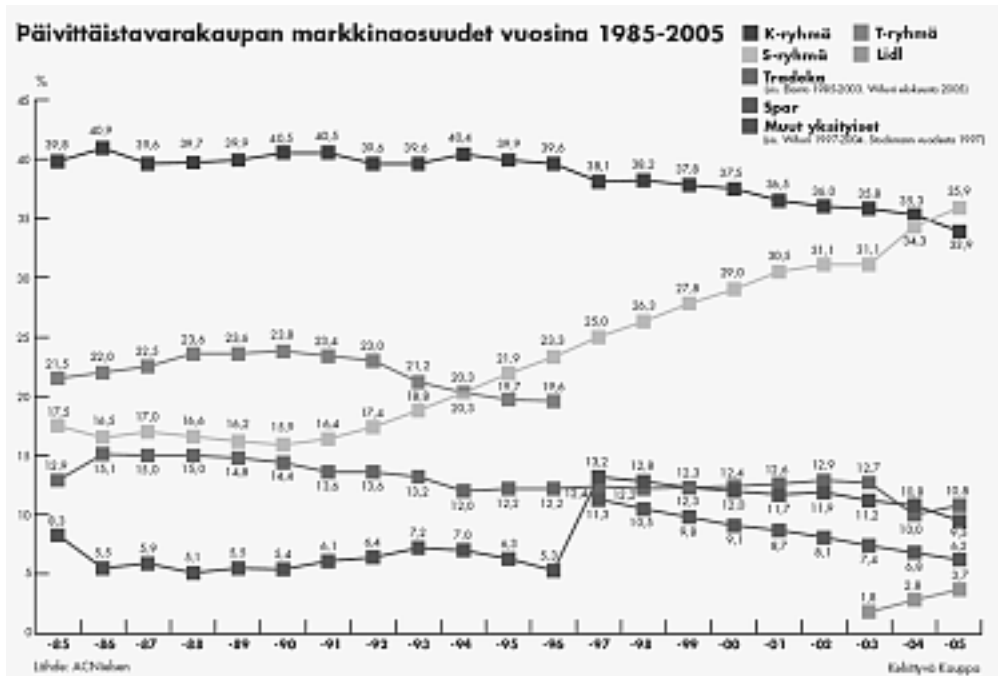
### 3. Vähittäiskauppayritysten menestymisen avaimet osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa

#### 3.1 Kriittisen massan ja suhteellisen kustannustehokkuuden korostuminen kilpailukyvyn perustana

Kaupan piirissä on jo pitkään ollut käynnissä trendi, missä suuren kriittisen massa, suuruuden ekonomian ja tätä kautta saavutettavan suhteellisen kustannustehokkuuden merkitys korostuvat (ks. esim. Mannermaa 1980; Mitronen 2002; Kautto & Lindblom 2004b). Nämä ovatkin toiminnan reunaehdoja kilpailukyvyn ja suhteellisten kilpailuetujen saavuttamiseksi. Tämä kehitys on merkinnyt suurien vähittäiskauppayritysten vahvistumista, kaupan keskittymisen lisääntymistä ja pienempien sekä heikompien toimijoi-

den putoamista pois markkinoilta. Kuvio 2 kuvaa kaupan alalla tapahtunutta voimakasta keskittymiskehitystä viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Yleinen käsitys kaupan alalla on, että suuruudesta sinänsä on hyötyä. Mittakaava-asiana tämä pitääkin paikkansa. Jos vähittäiskauppayrityksen liiketoimintamalli on kuitenkin tehoton ja yrityksen sisäinen työnjako on vääristynyt, sekä asiakastyytyväisyys että sisäinen tehokkuus heikkenevät. Pelkkä vähittäiskauppayrityksen suuruus ei näitä ongelmia ratkaise. Suuruudesta ei ole hyötyä myöskään ostotoiminnassa, jos yrityksen osto-osastolla ei ole todellista päätäntävaltaa kaupan valikoimista ja keskitetystä ostotoiminnasta. Ostomäärät voivat kylläkin olla suuria, mutta itse toimintatapa on epäuskottava ja tehoton. Tilausvirrat ja tuotannonohjaus ovat tehotoman liiketoimintamallin vuoksi vaikeasti ennustettavia ja hallittavia. Lisäksi tällainen toimintamalli aiheuttaa sekä tavarantoimittajille että itse vähittäiskauppayritykselle monia muita kustannuksia, jotka heikentävät hintakilpailukykyä. Jos tehotomalla toimintamallilla tehdään kansainvälisiä ostoliittoutumia, niistä ei saavuteta täyttä hyötyä oman toiminnan hajanaisuuden takia. Käsitys siitä, että pelkkä ostotoiminnan keskittäminen tuo merkittävää kilpailuetua, ei myöskään pidä paikkaansa. (ks. tarkemmin Kautto & Lindblom 2004b.) Todellinen kilpailuetu voi syntyä vain siten, että vähittäiskauppayritys hallitsee kauppajensa valikoimia kattavasti ja osto-osasto voi neuvotella ehdoista luotettavasti ja uskottavasti koko volyyymilla. Lisäksi näitä toimintoja voidaan ohjata koko toimintaketjun kattavalla tiedonhallinnalla. Tällöin liiketoiminta on perusteiltaan ja lähtökohdiltaan olennaisesti erilainen. Tämä toimintatapa on perustavaa laatua oleva oivallus ja muutos perinteisiin liiketoimintamalleihin verrattuna.



KUVIO 2. Kaupan alan keskittymiskehitys (lähde: ACNielsen).

### 3.2 Työntöperiaatteen mukaisesta tukku-vähittäiskaupamallista asiakaslähtöiseen ketjuliiketoimintamalliin

Kaupan pitkää toimitusketjua on perinteisesti johdettu työntöperiaatteen mukaisesti. Tällä tarkoitetaan toimintamallia, jossa teollisuus toimittaa tavarat tukkukaupan keskusorganisaatiolle, joka jakaa ne edelleen alueorganisaatioilleen ja sitä kautta vähittäiskauppaan (esim. Home 1995, 50; Mitronen 2002). Työntöperiaatteen mukaisesti toimivassa tukku-vähittäiskaupamallissa teollisuus ja kauppa toimivat erillisesti omista, usein itsekäistä ja vain omiin etuihinsa tähtäävistä, lähtökohdista. Tutkimukset ja empiiriset kokemukset ovat osoittaneet, että työntömalliin perustuva transaktiopohjainen toiminta tekee kaupan alalla tavaravirtojen ohjaamisen erittäin vaikeaksi, ja heikentää asiakkaiden nä-

kökulmasta kauppojen toiminnan luotettavuusmielikuvaa. Tehottoman toimintatavan johdosta tällä mallilla on myös hintatasoa nostava ja hintamielikuvia heikentävä vaikutus. Monien käytännön esimerkkien mukaan työntöpohjainen, erillisiin transaktioihin perustuva tukku-vähittäiskaupamalli vääristää kaupan valikoimien muodostumista ja markkinointitoimenpiteitä ja heikentää tuotteiden saatavuutta. Seurauksena on asiakastyytyväisyyden heikentyminen näissä keskeisissä perustekijöissä.

Työntöperiaatteen mukainen toimintamalli on viimeisen kymmenen vuoden aikana korvautunut asiakaslähtöisellä ketjuliiketoimintamallilla (Kautto & Lindblom 2004a; 2004b; Mitronen 2002). Ketjumallissa kauppayritykset vastaavat omien ketjukonseptiensä määrittysten mukaisesti valikoimien muodostamisesta. Kaup-

payrityksen organisaatiossa asiakkuusprosesseista vastaavat henkilöt ovat prosessien omistajia (vrt. Hammer & Champy 1993). Logistiset prosessit toimivat asiakkuusprosessien määritysten lähtökohdista. Kaikki toiminta tähtää ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyyden, asiakasarvon ja kestävästi asiakassuhteen luomiseen (ks. esim. Grönroos 2003; Slater & Narver 1994; Storbacka & Lehtinen 1997). Näistä syistä myös kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyö saa uuden muodon ja uudet toimintatavat. Voidaan sanoa, että on kaupan ja tavarantoimittajien välillä tapahtunut voimakas muutos transaktioihin perustuvasta toimintatavasta suhdemarkkinointiin perustuvaan toimintatapaan.

Asiakaslähtöisessä ketjumallissa kaupan ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessit saavat ohjausimpulssit aina asiakasrajapinnasta. Ohjausimpulssilla tarkoitetaan kauppojen järjestelmistä tulevaa elektronista tuotekohtaista tietoa. Tämänkaltaisessa toimitusketjussa tavoitteena on saada kaikki liiketoimintaprosessit toimimaan yhtenäisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa koko pitkän toimitusketjun läpi, asiakkaalle asti. Näillä periaatteilla pyritään jokaisessa toiminnossa todelliseen lisäarvon tuottamiseen. Näin on mahdollista parantaa toiminnan tehokkuutta ja saavuttaa merkittäviä etuja investoinneissa, pääoman käytössä ja toiminnan kustannuksissa. Tätä tavoitetta kutsutaan toiminnan kokonaisuoptimoinniksi. Edellä kuvatussa on selkeitä yhtymäkohtia osaamisperustaisen kilpailun teorian taustalla vaikuttaviin porterilaiseen arvoketjuajatteluun (esim. Porter 1980; 1985; 1991) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun (re-engineering) (esim. Hammer & Champy 1993; Hammer & Stanton 1995). Molemmat suuntaukset painottavat toisiinsa liittyvien toimintojen ja näistä muodostuvien toiminnallisten kokonaisuuksien optimointia taloudel-

lisen tehokkuuden näkökulmasta (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 61).

### 3.3 Siirtyminen funktionaalisesta toimintokohtaisesta toimintatavasta kokonaisvaltaiseen integroituun prosessitoimintatapaan

Kaupan liiketoiminnan operatiivisen toiminnan johtaminen on prosessijohtamista. Tämä tarkoittaa sitä, että integroidun, kokonaisvaltaisen toiminnan aikaansaamiseksi on ylimmän johdon, ketjun johdon ja yleisesti kaikkien esimiesten huolehdittava siitä, että koko toiminnan loogisuus säilyy ja työnjaon ja toimenkuvien mukaiset tehtävät tulevat laadukkaasti hoidettua (Hammer & Champy 1993). Tämän varmistamiseksi on jokaisen esimiehen hoidettava oma johtamistehtävänsä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johtamista on valvottava läpi koko toimintaketjun. Vain siten voidaan varmistaa strategioiden, tavoitteiden, liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmän käytön systemaattinen läpiviennin ja toimeenpano koko ketjussa. (Kautto & Lindblom, 2004b.)

Kaupan liiketoimintaa johdetaan organisaation avulla. Tehokkaan ja hyvin toimivan organisaation avulla varmistetaan kaupan liiketoiminnan kaksi pää tavoitetta: pääkilpailijaa parempi asiakastyytyväisyys ja kilpailijaa tehokkaampi rakenne sekä sitä suhteellisesti pienemmät kustannukset. Kun nämä kaksi tärkeää tavoitetta toteutuvat, ne voivat tuoda sekä todellista kilpailukykyä että merkittävää kilpailuetua pääkilpailijaan ja koko toimialaan verrattuna. Tärkeää on syvälinen ymmärrys siitä, että radikaalisti erilainen liiketoimintamalli vaatii myös sitä tukevan aikaisemmasta poikkeavan uuden organisaation. Prosesseja ja pitkiä arvoketjuja ei voi johtaa perinteisellä funktionaalisella organisaatiolla. Keskeinen lähtökohta on myös se, että

asiakkuusstrategiat ja -prosessit ovat lähtökohta muille prosesseille, kuten ostotoiminnalle ja tilaus-toimitusprosesseille. Kyvykkyyttä ja ydinosaamista vaatii näiden kahden kokonaisuuden toimiva yhdistäminen ja tiedon hallinta. Tässä muutoksessa uuden liiketoiminnan osaamisvaatimukset, vastuut ja työnjako ovat erilaiset. Edellä korostetut asiat liittyvät monelta osin liiketoimintaprosessien uudistamista käsittelevään kirjallisuuteen (esim. Hammer & Champy 1993; Hammer & Stanton 1995) ja siten osaamisperustaisen kilpailun teoriaan.

### **3.4 Sähköisen tiedon hallinnan ja tietojärjestelmien merkityksen kasvu liiketoiminnan ohjauksessa**

Kaupasta on tullut hyvin tietointensiivinen toimiala. Tiedolla johtaminen, prosessien tiedolla ohjaaminen ja monissa toiminnoissa pitkälle viety automaatio ja digitaalinen tiedonsiirto ovat keskeisiä tekijöitä. Tiedolla johtaminen ja informaatioteknologia korostuvat myös osaamisperustaisen kilpailun teorian taustalla vaikuttavissa organisatorisen oppimisen näkökulmassa (esim. Nonaka & Takeuchi 1995) ja liiketoimintaprosessien uudistamisessa (Hammer & Champy 1993). Erityisesti liiketoimintaprosessien uudistamisessa annetaan informaatioteknologialle hyvin merkittävä rooli (esim. Ahonen 2001, 97).

Tänä päivänä kaikissa johtavissa vähittäiskauppayrityksissä on informaatioteknologian kehityksen myötä käytössä koko toimintojen ketjun kattava toiminnanohjausjärjestelmä. Nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat kokonaisvaltaisia ja integroituja järjestelmiä, jotka kattavat asiakkaiden hallintaan, tavararyhmähallintaan ja logistisen toimintaketjun kokonaisuuden sekä taloushallintoon kuuluvat tiedot ja järjestelmät. Lisäksi järjestelmiin kuu-

lutuvat myös taloushallinnon sovellukset. Toiminnanohjausjärjestelmien piirissä on näin koko ketjun operatiivinen liiketoiminta sekä sitä tukeva taloushallinto. Koko ketjussa on käytössä yksi integroitu järjestelmä. Tällä tarkoitetaan, että saman järjestelmän piirissä toimivat kaupat ja tavarantoimittajat. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kokonaisvaltaisesti ja integroidusti toimivia toimitusketjun liiketoiminnan prosesseja tukee niiden lähtökohdista määritelty, myös integroitu ja joustavasti toimiva toiminnanohjausjärjestelmä. (esim. Kautto & Lindblom, 2004b.)

### **3.5 Yrityksen sisäisen arvontuottamisen ja eri toimijoiden erillisyyden aikakaudesta verkostojen johtamisen aikakauteen.**

Tänä päivänä edes suurimmat kaupan alan yritykset eivät hallitse kaikkia niitä arvotoimintoja, joita vaaditaan tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja saattamiseen asiakkaan hyödynnettäväksi (esim. Pfeffer & Salancik 1978; Vesalainen 2002). Kaupan toimintojen johtaminen onkin yhä lisääntyvässä määrin asiakkuusverkostojen, vähittäiskauppayrityksen sisäisten toimijoiden verkostojen, tavarantoimittajaverkostojen, yhteiskuntaan liittyvien verkostojen ja muiden sidosryhmäverkostojen johtamista (Möller ym. 2004; ks. verkostoista myös Easton 1997; Thorelli 1986; Powell 1990; Håkanson & Snehota 1989). Erityisesti ydinliiketoimintaan kuuluvien verkoston toimijoiden osalta on olennaista, että kaikki saadaan toimimaan tavoitteiden mukaisesti asiakasarvon ja toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi. Vain näin voi syntyä todellinen, kokonaisvaltainen ja integroitu arvoketju.

Osaamisperustaisen kilpailun teoriaan nojautuen voidaan sanoa, että kaupan kyky toimia osana verkostoa ja muodostaa omia arvoa tuottavia verkostoa ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempiä menestystekijöitä (esim. Sanchez



& Heene 1997; ks. myös Möller ym. 2004). Tätä kehitystä ajavat useat tekijät. Seuraavassa keskeisimmät verkottumisen ajurit (mukaillen Möller ym. 2004):

1. Kilpailun kiristyessä paine kaupan tuote- ja palvelutarjonnan laaja-alaisemmaksi kasvaa. Tämä kehitys vaatii kaupalta kyvykkyyttä hankkia ja yhdistää monen eri yrityksen resursseja ja osaamista omaan tarjontaansa
2. Kustannustason jatkuva nousu pakottaa kaupan keskittymään omaan ydinosaamiseen
3. Osaaminen, markkinatieto ja tietämys ovat hajautuneena erilaisiin yrityksiin kaupan pitkässä arvoketjussa
4. Muutosnopeus ja kilpailun paine vaativat kaupalta yhä nopeampaa reagoitakyvykkyyttä. Joustavuus kyetään säilyttämään parhaiten verkostomaisella toimintatavalla.

Verkostoympäristössä toimiminen edellyttää Möllerin ja kumppaneiden (2004) mukaan yrityksiltä paitsi uudenlaista suuntautumista, myös joukkoa uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. Tällaisia uusia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi verkoston organisointi- ja johtamiskyvykkyydet. Olennaista on se, että pitkän arvoketjun kaikkien toimijoiden on toimittava samansuuntaisesti keskeisten kauppayrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoa on kyettävä ohjaamaan ja johtamaan tästä näkökulmasta. Verkosto- ja kumppanuussuhteet perustuvat pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja luottamukseen (esim. Dyer & Singh 1998; Ring & Van de Ven 1992; Doney & Cannon 1997). Ne eivät kuitenkaan perustu idealismiin. Keskeistä on, että kaupparyhmän kilpailukyky varmistetaan aina hintojen, laadun ja toimitusvarmuuden suhteen. Jos sokkeli pettää, niin yhteistyö voi loppua tai saada kokonaan uudenlaisia toimintatapoja.

### 3.6 Liikkeenjohdon osaamisen ja hyvän työtyytyväisyyden merkityksen kasvu menestyksen takaajana

Kaupan alan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi voimakkaan kansainvälistymisen ja tietotekniikan kehittymisen seurauksena. Tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi kilpailussa menestymisen kannalta muodostuukin kaupan alan yritysten inhimillinen osaamisvaranto. Tällä osaamisvarannolla tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja ja tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla johtamisen tasoilla. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi (Hammer & Champy 1993).

Ylimmän johdon on syvällisesti ymmärrettävä kaupan liiketoiminnan kokonaisuus, sen sisältö ja logiikka. Kokonaiskäsitys ei synny itsestään: myös johto tarvitsee koulutusta ja tiedonhankintaa. Operatiivisten liiketoimintaprosessien toiminnasta vastaavien ja eri tehtäviä suorittavien henkilöiden tulee perusteellisesti olla perehtyneitä oman vastualueensa prosessien toimintaan ja niihin liittyvään tiedonhallintaan. Heidän on myös ymmärrettävä oman prosessin tehtävien loogiset yhteydet ja syy–seuraus-suhteet muihin prosesseihin. Tämä liikkeenjohdon osaamista ja tietotaitoa korostava näkemys kiinnittyy suoraan osaamisperustaisen kilpailun teorian ytimeen (Sanchez & Heene 1997). Osaamisperustaisen teorian tavoitteena on Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001) mukaan juuri osaamispuheen kehittäminen ja laajentaminen (ks. osaamisen käsitteestä esim. Day 1994; Vorhies & Harker 2000; Srivastava ym. 2001).

Useiden tutkimusten ja käytännön koke-

musten perusteella hyvä työtyytyväisyys merkitsee menestystä. Se merkitsee myös innostusta, iloisuutta, positiivisuutta sekä palvelualttiutta. Monia liiketoimintamallin elementtejä voi kopioida ja yhdenmukaistaa, mutta työtyytyväisyyden kopiointi ei onnistu. Myös asiakkaat kokevat ja vaistoavat yksittäisen kaupan ilmapiirin yllättävän selkeästi ja nopeasti. He erottavat hyvän ja huonon ilmapiirin toisistaan ja asioivat mieluummin kaupoissa, joiden ilmapiiri tuntuu myönteiseltä. Suuri haaste on saada työtyytyväisyys ja hyvä ilmapiiri toteutumaan koko ketjussa. (ks. asiakaspalvelun merkityksestä esim. Peltola 2007.)

#### 4. Kaupan alan uusien käytäntöjen ja toimintamallien omaksuminen esteet

Toimintaympäristön muutosnopeus ja kilpailun paine vaativat kaupalta kykyä omaksua nopeasti uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Uusien käytäntöjen omaksuminen voi kuitenkin olla joskus hyvin hidasta. Onkin selvää, että liiketoiminnan merkittävä uudelleenorganisointi vie aikaa ja vaatii myös osaamista. Muutosprosessi on usein vaikea ja haastava (esim. Toivonen 2002). Uusien toimintamallien ja käytäntöjen omaksumisen hitauteen on monia eri syitä. Kaupan alalla näistä tavanomaisimmat ovat seuraavat (ks. myös Kautto & Lindblom 2004b):

1. Ylimmän johdon strategisen näkemyksen puute ja ajattelutapa, joka johtuu pitkistä entisen toimintatavan perinteistä. Ajattelutapa on jumiutunut perinteiseen malliin. Ei havaita toimintaympäristön ja erityisesti oman toimialan muutostrendejä. Tarvittava strategisen tiedon systemaattinen hankinta ja analysointi voi olla puutteellista.
2. Hallintoelinten jäsenten koulutuksen ja kielitaidon puute, jonka vuoksi ketjulla ei yksinkertaisesti ole kykyä kokonaisvaltaisen, strategisen näkemyksen muodostamiseen.
3. Ylimmän johdon uskalluksen tai tahdon puute. Ylimmän johdon edustajat eivät uskalla tai halua esittää strategisia näkemyksiä nykyisen mallin merkittävästä muuttamisesta, koska he tietävät, että hallintoelinten edustajien näkemys, tahto tai asenne eivät riitä muutosten hyväksymiseen. Ei haluta vaarantaa omaa asemaa tai urakehitystä.
4. Hyvä pitkään jatkunut menestyminen nykyisellä mallilla voi estää tarvittavan muutoksen. Nykyisen kokonaisuutena tehottoman ja kenties toiminnoiltaan vääristyneen rakenteen muuttamista ei nähdä tarpeellisena. Tähän tilanteeseen voi liittyä liiallinen tyytyväisyys ja oman toiminnan tason yliarvioiminen ja kilpailijan toiminnan aliarvioiminen. Syynä tähän ajatteluun voi olla myös yrittäjien ja alueellisten yritysten hyvä tulos-taso. Saavutettuja etuja ei haluta vaarantaa. Ylimielisyys sokaisee ja voi kustautua.
5. Muutoksen esteenä voi olla se, että ylimmäältä johdolta puuttuu sekä osaaminen että kyvykyys tehdä välttämättömiä päätöksiä. Usein voimakas pyrkimys entisten toimintatapojen säilyttämiseen myös estää välttämättömät tulevaisuuden ratkaisut. Uudistusvastaisuuteen saattaa liittyä arvo- ja asennekysymyksiä esimerkiksi toiminnan vapaus- ja päätäntävallasta. Kahden tulosportaan kauppayhmissä esteenä voivat olla ansaintaan liittyvät ristiriidat. Hallintoelimissä istutaan kahdella jakkaralla. Toisaalta pitäisi varmistaa koko kauppayhmän kilpailukyky pitkällä aikavälillä ja toisaalta oman kauppayrityksen tuloksen maksimointi lyhyellä aikavälillä. Tässä asetelmassa on vaikea tehdä tulevaisuuden kannalta välttämätöntä radikaalia liiketoiminnan strategista muutosta. Seu-

rauksena voi olla tämän päätöksen merkittävä viivästys ja suuret vaikeudet sen toimeenpanossa. Ratkaisu tilanteeseen on muuttaa hallintorakenteita niin, että tarpeelliset päätökset ja muutokset voidaan ylipäänsä tehdä. Hallintorakenteiden muutos voi olla hyvin vaikea prosessi.

## 5. Johtopäätökset

Lähtövalmiudessa kaupan yritysjohtajan kyvykyys strategiseen päätöksentekoon on ratkaiseva kysymys kilpailuedun ja todellisen kilpailukyvyn saavuttamisessa. Keskeistä on kokonaisvaltainen ajattelu ja kokonaisuusien hallinta (Näsi 2006, 32). Tämän artikkelin tehtävänä on ollut tarjota kaupan liikkeenjohtajalle käsitteitä ja malleja, jotka aiempia näkemyksiä tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin kykenisivät hahmottamaan menestyksen avaimia lähtövalmiuden kilpailuympäristössä. Tavoite on haastava, mutta sitäkin keskeisempi. Tosiasia on, että jos ylimmältä johdolta puuttuu selkeä, kokonaisvaltainen ja strateginen näkemys kilpailussa menestymisen ehdoista, on tyypillistä, että organisaation eri tahot esittävät omia irrallisia, ristiriitaisiakin näkemyksiä. Tällöin myös strategiset linjaukset jäävät sekaviksi. Tämän artikkelin tarkoituksena on ollut tuottaa osaamisperustaisen kilpailun teoriaan (Sanchez & Heene 1997) ja käytännön kokemuksiin pohjautuen oivallus kaupan liiketoiminnan kokonaisjärjestelmästä, sen sisällöstä ja logiikasta.

Tämän artikkelin perusteella seuraavat näkökohdat kaupan liiketoiminnan strategisessa johtamisessa ja organisoimisessa ovat kaupan kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen syntymisen kannalta keskeisiä (ks. myös Kautto & Lindblom 2004b):

1. Ylimmän johdon, ketjun johdon ja keskeisten operatiivisista liiketoimintaprosesseista

vastuussa olevien henkilöiden on huolehdittava johtamistehtävässään ja strategisissa valinnoissaan siitä, että koko ketjun sisäisen toiminnan kustannustehokkuus on suhteellisesti joko pääkilpailijan tasolla tai sitä parempi. Ilman todellista kustannustehokkuutta yritys ei voi menestyä hintakilpailussa eikä saavuttaa hyvää liiketaloudellista tulosta.

2. Johtamistehtävässä toimivan henkilön on varmistettava, että strategiat antavat selkeät, loogiset ja tasapainoiset lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille. Strategioiden ja operatiivisten liiketoimintaprosessien välinen yhteys on hyvin tärkeä. Jos asiat ovat irrallisia, toiminta on sekavaa.
3. Johdon tehtävä on varmistaa, että asiakkaiden hallintaan liittyvät tavararyhmähallinta- ja markkinointiprosessit todellakin toimivat asiakaslähtöisesti. Jos prosesseissa on asiakaslähtöisyyttä vääristäviä toimintoja, asiakastyytyväisyys hyvin todennäköisesti heikenee.
4. Kauppojen toiminnan johtaminen kaupan vastuulle kuuluvien prosessien toimintojen osalta on koko ketjun menestyksen kulmakivi. Kaupoissa on kysymys aina totuuden hetkestä, kun niissä kohdataan asiakas. Hyvä kauppa- ja korkealaatuinen toiminnan laatu lopulta ratkaisevat asiakastyytyväisyyden syntymisen.
5. Johtamistehtävän suurimpia ja vaikeimpia haasteita on saada koko ketjun henkilöstö ymmärtämään, sisäistämään ja hyväksymään kaupan liiketoiminnan keskeiset tavoitteet, arvot ja toimintatavat. Jos liiketoimintamallia muutetaan, henkilöstön on ymmärrettävä ja hyväksyttävä muutoksen syyt. Tässä onnistutaan vain siten, että ketjuyhteisön henkilöstö ymmärtää keskeisten asioiden sisällön, mer-

kityksen ja tavoitteet. Jos näissä kysymyksissä on ymmärrys- ja osaamisvajetta, liiketoiminnassa on todella vaikea onnistua.

6. Vähittäiskauppayrityksen henkilöstöllä on oltava yhteinen arvopohja. Tämä voi tuntua monille etäiseltä ja kliseiseltä julistukselta. Kuitenkin sekä eettisillä että itse liiketoimintaan liittyvillä yhteisillä arvoilla on tärkeä merkitys, sillä ne antavat koko toiminnalle yhteisen lähtökohdan. Yhteisiä arvoja on tuotava esiin ja niiden merkitystä on korostettava. Arvojen ristiriitaisuudet merkitsevät samalla todellisia ristiriitoja sekä liiketoiminnassa että ketjun sisäisessä yhteistyössä. Tämä heikentää vähittäiskauppayrityksen toimintaa ja menestystä.

Nykyaikaisen kaupan konteksti edellyttää myös yliopistojen ja korkeakoulujen opetukselta ja tutkimukselta uudenlaista toimintatapaa. Niin opetuksessa kuin tutkimuksessa on nähtävä kaupan toiminnan kokonaisuus ja sen osat. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen synnyttäminen edellyttää uudenlaista aineiden ja laitosten välistä yhteistyötä ja integraatiota. ■

## Lähdeluettelo

- AHONEN, A.** (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:2001. Turku.
- BARNEY, J.B.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120.
- BARNEY, J.B. ym.** (2001) The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol. 27.
- DAY, G.S.** (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 37–52.
- DONEY, P. – CANNON, J.** (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, 35–71.
- DYER, J.H. – SINGH, H.** (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 660–679.
- EASTON, G.** (1997) Industrial Networks: A Review. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 102–128. The Dryden Press. London.
- GRÖNROOS, C.** (2003) Asiakkaiden odotusten yllittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiastryttäjäyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 122–131. K-kauppiastryttö ry.
- HAMEL, G.** (2000) *Vallankumouksen kärjessä.* WSOY. Helsinki.
- HAMEL, G. – PRAHALAD, C.K.** (1994) *Competing for the Future.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- HAMMER, M. – CHAMPY, J.** (1993) *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* Harper: New York.
- HAMMER, M. – STANTON, S.** (1995) *The Re-engineering Revolution: The Handbook.* Harper & Collins: London.
- HOME, N.** (1995) *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan.* Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D:223. Helsinki.
- HOOLEY, G. – SAUNDERS, J. – PIERCY, N.** (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning.* Prentice Hall International UK. Third edition.
- HÅKANSSON, H. – SNEHOTA, I.** (1989) No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, 187–200.
- KAUTTO, M. – LINDBLOM, A.** (2004a) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1:2004.
- KAUTTO, M. – LINDBLOM, A.** (2004b) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta.* Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- KASANEN, E. – LUKKA, K. – SIITONEN, A.** (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5 (Fall), 243–264.
- LINDBLOM, A.** (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6. Turku.
- LINDBLOM, A. – TIKKANEN, H.** (2002) Evolution of European Fast-Moving Consumer Goods Business in the Globalising World. Teoksessa: *Viewpoints on the Economic Dimension of Globalisation*, toim. N. Nummela, 151–174. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-8:2002. Turku.
- LUKKA, K.** (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 40, No. 2, 161–186.

# DISCUSSION

- MANNERMAA, K.** (1980) *Markkinointikanavat ja kaupan ryhmittäminen*. Weilin+Göös. Espoo.
- MITRONEN, L.** (2002) *Hybridioorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.
- MÖLLER, K. – RAJALA, A. – SVAHN, S.** (2004) *Tullevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti*. Teknoliiketeollisuuden julkaisuja 11/2004.
- NEILIMO, K.** (2006) Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykykymme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 173–184. Kauppaliiketeollisuuden yhdistyksen julkaisuja. Jyväskylä.
- NEILIMO, K. – NÄSI, J.** (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston julkaisuja A:2-12. Tampere.
- NONAKA, I. – TAKEUCHI, H.** (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- NÄSI, J.** (2006) Liiketoimintaosaamista metsätämsä, liiketoimintamallit kiikareina. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykykymme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 23–33. Kauppaliiketeollisuuden yhdistyksen julkaisuja. Jyväskylä.
- PELTOLA, H.** (2007) *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito*. Edita Publishing Oy.
- PFEFFER, J. – SALANCIK, G.R.** (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. New York.
- PORTER, M.E.** (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- PORTER, M.E.** (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- PORTER, M.E.** (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95–117.
- POWELL, W.W.** (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, toim. B.M. Staw ja L.L. Cummings, 295–336. JAI Press. Greenwich.
- PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G.** (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79–91.
- RING, P.S. – VAN DE VEN, A.H.** (1992) Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, 483–498.
- THORELLI, H.** (1986) Networks – between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 37–51.
- TIKKANEN, H. – ALAJOUTSIJÄRVI, K.** (2001) *Kasvuyritysten osaamisen strategiat: Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta*. MET-julkaisuja 8/2001. Helsinki.
- TOIVONEN, J.** (2000) *Reppumiehistä kokonaistoi- mituksiin: Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A:4.2000. Turku.
- SANCHEZ, R. – HEENE, A.** (1997) Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3, 303–317.
- SANCHEZ, R. – HEENE, A. – THOMAS, H.** (toim.) (1996) *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier, Oxford.
- SLATER, F.S. – NARVER, J.C.** (1994) Market orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, 22–29.
- SRIVASTAVA, R.J. – FAHEY, L. – CHRISTENSEN, H.K.** (2001) The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27, 777–802.
- STORBACKA, K. – LEHTINEN, J.R.** (1997) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla*. WSOY. Porvoo.
- VESALAINEN, J.** (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9/2002. Helsinki.
- VIRTANEN, E. – HÄMÄLÄINEN, P. – LASTIKKA, L. – LILJA, R. – PAAERMAA, R. – RUSKA, I. – SAVTSCHEIKO, R. – SELINHEIMO, E. JA SUOJANEN, M.** (1999) *Elintarviketeollisuus 2000 -työryhmän muistio*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.
- VOLK, R. – LAAKSONEN, K. – KALLIO, P. – MÄKI-MATTILA, M.** (2000) *Elintarviketeollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja kansainvälistymisen kehitys Suomen EU-jäsenyyden aikana*. Pel-lervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- VORHIERS, D.W. – HARKER, M.** (2000) The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, 145–162.