

NIILO HOME

# Kauppiasyrittäjäyys päivittäistavarakaupassa

*Tämä etsinnällinen tutkimus kohdistaa huomionsa yrittäjyyteen liittyvien asenteiden vaihteluun yksityisessä päivittäistavarakaupassa toimivien kauppiaiden joukossa. Tutkimus edustaa yrittäjyystutkimuksen psykologista koulukuntaa, jonka piirissä ollaan kiinnostuneita sellaisten arvojen, asenteiden ja uskomusten tutkimuksesta, joiden oletetaan liittyvän yritykselliseen käyttäytymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa niistä asenteista, jotka ohjaavat kauppiasyrittäjien toimintaa päivittäistavarakaupan toimialalla. Tulokset osoittavat, että suomalaisten ruokakauppiaiden toimintaa ohjaavia perusasenteita ovat innovatiivisuus, itseluottamus, ahkeruus ja - yrittäjyystutkimuksen kannalta yllättävästi – konservatiivisuus. Tuloksissa yllättää myös se, että yrittäjyystutkimuksessa korostetut suoriutumismotivaatio ja riskinottoaijomus eivät nouse suomalaisaineistossa esiin. Samoin se, että kauppakettujen korostama asiakaslähtöisyys ei ole ohjaamassa kauppiaiden toimintaa.*

## 1. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Elintarvikkeita ja muita jokapäiväiseen elämään tarvittavia tuotteita välittävissä suomalaisessa päivittäistavarakaupassa keskeinen muutos 1980-luvun puolivälin jälkeen on ollut myymälöiden ketjuuntuminen. Tietyin kriteerein samankaltaiset myymälät muodostavat horisontaalisen ketjun ja hyväksyvät sille kaupparyhmänsä pääkonttorissa sijaitsevan keskitetyn johdon luopuen samalla osasta autonomiaansa. Kaupan ketjuuntuminen on erityisen voimakkaasti muuttanut myymälätoiminnasta vastaavien henkilöiden toimenkuvaa yksityisen kaupan piirissä, kun aikaisemmin itsenäisinä päätöksentekijöinä toimineista kauppiaista on tullut ns. ketjukauppiaita. Tutkimukset osoittavat (mm. Mitronen 2002 ja Römer-Paakkanen 2002), että tämä toimenkuvan muutos kysyy kauppiaalta uudenlaista asennoitumista yrittäjätoimintaan. Sitä siis on syytä tutkia. Semminkin, kun ns. kauppiuden merkitys kilpailutekijänä on toistaiseksi jäänyt epäselväksi.

NIILO HOME, KTT, dosentti

Helsingin kauppakorkeakoulu • e-mail: niilo.home@hse.fi

Yrittäjyystutkimuksessa on sovellettu mm. taloudellisia, psykologisia ja sosiologisia lähestymistapoja (Huuskonen 1992b; Virtanen 1997; Timonen 2000, 30–31; Deakins & Freel 2003, 2–10). Taloudellinen lähestymistapa korostaa yrittäjän roolia taloudellisessa kehityksessä. Psykologiset piirreteoriat kohdistavat huomion yrittäjän persoonallisuuspiirteisiin ja kuvaavat, kuinka sisäiset ominaisuudet ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Sosio-psykologinen lähestymistapa korostaa sekä sosiaalisen ympäristön että persoonallisuuspiirteiden vaikutusta. Sosiopsykologien keskuudessa on hyväksytty se, että käyttäytymistä rajoittavat tilannekohtaiset seikat. He myös olettavat, että yrittäjyys on seurausta kuulumisesta johonkin kulttuuri- ja sosiaaliryhmään. Sosiologinen yrittäjyystutkimus on kiinnostunut yhteiskunnallisten ja kulttuuristen tekijöiden yhteydestä yrittämiseen ja yrittäjänä menestymiseen.

Koska tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan päivittäistavarakaupan toimialalla kauppiasyrittäjän keskeiset asenneulottuvuudet ja tutkimaan niiden vaihtelua yksityisen kaupan kauppiasyrittäjien joukossa, tutkimus liittyy piirretutkimuksen alaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa niistä asenteista, jotka ohjaavat kauppiasyrittäjän toimintaa. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: ”Millaisia yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasyrmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä?”. Vastaaminen vaatii kahden alaongelman pohtimista:

- Millaisia teoreettisia päivittäistavarauppioiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?
- Millaisia empiirisiä päivittäistavarauppioiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?

Kun yrittäjyyden tutkimuksissa (mm. Gibb 1987; Bridge ym. 2003, 45; Timmons & Spinelli 2003, 249) korostetaan sitä, että yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia voidaan koulutuksen ja valmennuksen avulla kehittää, olisi tärkeää tunnistaa keskeiset kauppiasyrittäjyyden piirteet. Tästä tiedosta oletetaan olevan hyötyä erityisesti kauppiasrekryyttien valinnalle ja heidän valmentamiselleen vaativaan tehtäväänsä.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvan lähestymistavan valinta ei ole ongelmatonta. Lähestymistapaa on kritisoitu mm. siitä, että useimmat yrittäjät eivät omaa kaikkia tunnettuja yrittäjäominaisuuksia ja että monia niitä omaavat ihmiset eivät ole yrittäjiä. Piirreteoreettisen tutkimuksen tuloksia on pidetty epäyhtenevinä, koska niin suuri joukko ominaisuuksia on liitetty yrittäjyyteen ja koska samoja ominaisuuksia on tutkimuksissa operationalisoitu eri tavoin. Ongelmallisena on myös pidetty yrittäjyysominaisuuksien staattista luonnetta. Todellisuudessa ympäristöt muuttuvat ja myös ominaisuudet ajan myötä muuttuvat. Lähestymistavan on myös sanottu jättävän ympäristötekijät liian vähälle huomiolle. (Hansemark 1998; Bridge ym. 2003, 69–70; Deakins & Freel 2003, 13,15)

Piirrelähestymistavalla on kuitenkin yhä laajaa kannatusta, ja kannattajien mukaan persoonallisuuden piirteet ovat merkittäviä ihmisten käyttäytymisen ennustamisessa (Gibb 1987; Bridge ym. 2003, 70). Yrittäjyyden kirjallisuudessa on laajalti hyväksytty näkemys, että menestyvillä yrittäjillä on samankaltaisia ominaisuuksia (Steinhoff & Burgess 1993, 37; Timmons 1994, 191–197; Hatten 1997, 40–44; Megginson ym. 1997, 34,38; Thompson 1999; Deakins & Freel 2003, 13–15; Timmons & Spinelli 2003, 63). Bridge ym. (2003, 63) tiivistävät yrittäjyystutkimuksen havainnot siten, että yritteliäillä henkilöillä näyttää olevan tyypillistä voimakas suoriutumisen ja itsenäisyyden tarve, halu päättää omista asioistaan, ennakoiva asennoituminen, luovuus ja taipumus kohtuulliseen riskin ottamiseen. Kun tämän tutkimuksen tavoitteena on mm. tuottaa uutta tietoa kauppiasvalinnan ja -valmennuksen tarpeisiin, voidaan Hansemarkiini (1998) viitaten todeta, että koulutuksellisessa tilanteessa piirreteoria on lupaava lähestymistapa, semminkin kun tutkimuksessa ei pohdita yrittäjien ja ei-yrittäjien välisiä eroja vaan jo yrittäjinä toimivien kauppiaiden ominaisuuksia. Virtasen (1997) ja Hyrskyn (2001, 89) tapaan voidaan todeta, että yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan tarkastella välttämättöminä mutta ei riittävinä ehtoina yritykselliselle toiminnalle ja käyttäytymiselle. Kun tässä tutkimuksessa on hyväksytty persoonallisuuspiirteisiin perustuva lähestymistapa, se ei tarkoita, että kauppiasyrittäjyyttä tarkasteltaisiin tyhjiössä vaan kulttuurisessa ja sosiaalisessa kauppaketjuympäristössä.

## 2. TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tutkimus eteni vaiheittain siten, että ensin yrittäjyyskirjallisuudesta tunnistettiin yrittäjän keskeiset ominaisuudet ja johdettiin niiden perusteella yrittäjyysorientaatiokäsite ja -malli, sitten pohdittiin, miten hyvin laadittu malli soveltui kuvaamaan itsenäisistä kauppiaista ketjukauppiaksi muuttuneiden yrittäjien yrittäjyysasennoitumista ja laadittiin tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi malli päivittäistavarakaupiaan yrittäjyysorientaatiosta.

Teoreettista mallia koeteltiin empiirisesti kvantitatiivisella tutkimuksella, jossa havaintoyksikköinä olivat K-ruokakauppiat. Aineisto kerättiin ns. informoidulla kyselyllä 12 kauppiaskokouksessa.

Suorien jakaumien tarkastelun jälkeen laadittiin muuttujajoukon tiivistämiseksi kutakin kauppiasyrittäjyyden yrittäjyysulottuvuutta kuvaamaan summamuuttujat, joita sitten käytettiin yksisuuntaisessa varianssianalysissä tarkasteltaessa sitä, löytyykö yrittäjyysulottuvuuksissa eroja taustamuuttujien ryhmissä. Seuraavaksi pääkomponenttianalysin avulla tunnistettiin asennevääntämien taustalla olevia piilomuuttujia ja nimettiin ne. Pääkomponenttianalysipisteiden pohjalta tehdyssä ryhmittelyanalysissä tunnistettiin vastaajien joukosta yrittäjyysasenoitumiseltaan erilaisia kauppiasryhmiä.

Vaikka teoreettisen viitekehyksen laatiminen ja muuttujien valinta on voitu suorittaa aikaisemman kirjallisuuden perusteella, tutkimus on luonteeltaan suuntaa hakeva, etsinnällinen. Otteeltaan tutkimus on empiiris-analyttinen. Päätelyn metodi on hypoteettis-induktiivinen.

### 3. TUNTEMATON YRITTÄJÄ JA ONGELMALLINEN YRITTÄJYYS

Pitkään jatkuneesta yrittäjyyden tutkimuksesta huolimatta ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä yrittäjän määritelmää (Cunningham & Lischeron 1991; Bull & Willard 1993; Venkataraman 1997; Virtanen 1997; Hyrsky 2001; Bridge ym. 2003, 34).

Yrittäjätöiminta on kirjallisuudessa vahvasti liitetty uuden yrityksen perustamiseen (Curran & Stanworth 1989, 12; Cunningham & Lischeron 1991). Fry (1993, 58–59) viittaa tutkijoihin, joiden mukaan yrittäjä on yksilö, joka ensisijaisesti on vastuussa liikeyrityksen aloittamiseksi tarvittavien resurssien kokoamisesta. Yrittäjä on henkilö, joka perustaa yrityksen ja/tai merkittävästi kehittää sitä innovatiivisin keinoin. Thompson (1999, 209) pitää yrittäjää visionäärinä, joka havaitsee uuden mahdollisuuden ja pyrkii hyödyntämään sitä aloittamalla jotakin uutta. On myös esitetty näkemyksiä, että yrittäjät eivät luo vain uutta, he ovat myös uudistamassa vanhoja ideoita uusia sovellutuksia kehittäessään (Stevenson & Gumbert 1985).

Yrittäjästä on siis esitetty monenlaisia näkemyksiä. Huuskonen (1992a, 44) toteaa, että väljimmillään yrittäjäksi luetaan kuka tahansa henkilö, joka on riskin kantaja, kokoaa resursseja ja on aloitteellinen. Tiukimpien näkemysten mukaan yrittäjiksi luetaan vain menestyvät omaa yritystä johtavat kasvuhakuiset liikemiehet.

Tässä tutkimuksessa yrittäjä määritellään Steihoffia ja Burgessia (1993, 35) mukailten seuraavasti: Yrittäjä on henkilö, joka riskeeraa taloudellisia, aineellisia ja inhimillisiä resursseja luodakseen uuden liikeyrityksen tai uuden mahdollisuuden jo toimivassa yrityksessä tavoitteenaan taloudellisia palkintoja ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä.

Myöskään yrittäjyydestä ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää (Dollinger 1995, 6; Timonen 2000, 7; Bridge ym. 2003, 36). Bridgen ym. (2003, 42–45) mukaan perinteinen yrittäjyysnäkemys on sellainen, että henkilöllä on tietyssä määrin yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia ja kyvykkyksiä, joiden sovellutusalue voi olla liikeyrityksiä laajempikin. Yrittäjyysjatkumon toisessa päässä voidaan nähdä yrittäjyyden kapea määritelmä, jonka mukaan yrittäjyys tarkoittaa yrityksen toiminnan aloittamista ja yrityksen kehittämistä. Toisena ääripäänä olevan laajan näkemyksen mukaan yrittäjyys on joukko ominaisuuksia ja kyvykkyksiä, jotka tekevät niitä omaaville yksilöille tai ryhmille mahdolliseksi olla joustavia, luovia ja sopeutuvia muutoksen suhteen. Yrittäjät ovat siis muutoksen havaitsojia ja hyväksikäyttäjiä. Yrittäjyys on tällöin innovatiivista käyttäytymistä. Näille lähestymistavoille on annettu nimet taloudellinen koulukunta (economy school) ja koulutuksellinen koulukunta (education school). Taloudellisen koulukunnan mukaan yrittäjyys on sitä,

mitä yrittäjät tekevät, ja kun yrittäjien toiminta luo työpaikkoja ja varallisuutta, se siten edistää kansantaloutta. Koulutuksellisen koulukunnan ytimenä ovat henkilökohtainen kehittyminen ja oman itseluottamuksen kehittäminen. (Bridge ym. 2003, 32) Nyt raportoitava tutkimus voidaan sijoittaa koulutuksellisen koulukunnan piiriin.

Gibb (1987) määrittelee yrittäjyyden yrittäjäominaisuuksien toteuttamiseksi ja yrittäjän henkilöksi, joka toiminnassaan toteuttaa yrittäjäominaisuuksia tietyssä tehtävässä ja tietyssä ympäristöllisessä kontekstissa – tavallisesti liikeyrityksessä. Gibb korostaa, että jokaisessa on jossain määrin yrittäjäominaisuuksia. Gibb väittää, että jotkut henkilöt voivat luontaisesti omata enemmän yrittäjäominaisuuksia kuin toiset. Hän myös toteaa, että kokemus ja olosuhteet asettavat erilaisia vaatimuksia yrittäjäominaisuuksille ja voivat vaikuttaa niiden kehittymiseen edistävästi tai estävästi. Yrittäjyys voidaan siis määritellä henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla, jotka liittyvät tilannekohtaisiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin.

Tämä Gibbin (1987) näkemys siitä, että yrittäjyys on yrittäjäominaisuuksien toteuttamista tiettyä tehtävää suoritettaessa, hyväksytään yrittäjyyden määritelmäksi tässä tutkimuksessa, jossa ei pohdita eroja yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä vaan ollaan kiinnostuneita yrittäjään liittyvien ominaisuuksien vaihtelusta jo yrittäjiksi valikoituneiden kauppiaiden keskuudessa. Tehtävänä on tunnistaa keskeisimmät kauppiasyrittäjän ominaisuudet. Tähän pyritään kaksivaiheisesti. Ensin tunnistetaan yrittäjyyskirjallisuuden laajasta ominaisuuksien joukosta yrittäjille tyypillisimmät piirteet ja johdetaan niistä käsite yrittäjyysorientaatio sekä kuvataan sen ulottuvuudet. Sitten kauppiaan toimenkuva huomioon ottaen pohditaan kauppa- ja elämäntilanteissa toimivan päivittäistavarakauppiaan yrittäjyysorientaatiota ja sen ulottuvuuksia.

#### 4. YRITTÄJYYSORIENTAATIO

Yrittäjyysominaisuuksien kirjallisuustarkastelun jälkeen voitiin todeta, että menestyvälle yrittäjälle on ominaista:

- *Luovuus ja innovatiivisuus*. Hän on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.
- *Korkea suoriutumismotivaatio*. Yrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista ja uusista asioista. Yrittäjä ottaa vastuun päätöksistä ja ongelmien ratkaisusta, on tulossuuntautunut ja haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita. Hän haluaa myös palautetta toiminnastaan.
- *Oman elämän hallinta* (sisäinen kontrolliodotus; internal locus of control). Hänellä on organisaatiokykyä, hän pystyy asettamaan tavoitteita ja on sinnikäs ja aikaansaava. Hän on itsenäinen ja luottaa itseensä. Hän tuntee, että voi onnistua ja epäonnistua omillaan. Epäonnistumiset hän kääntää voitoksi oppimalla niistä.

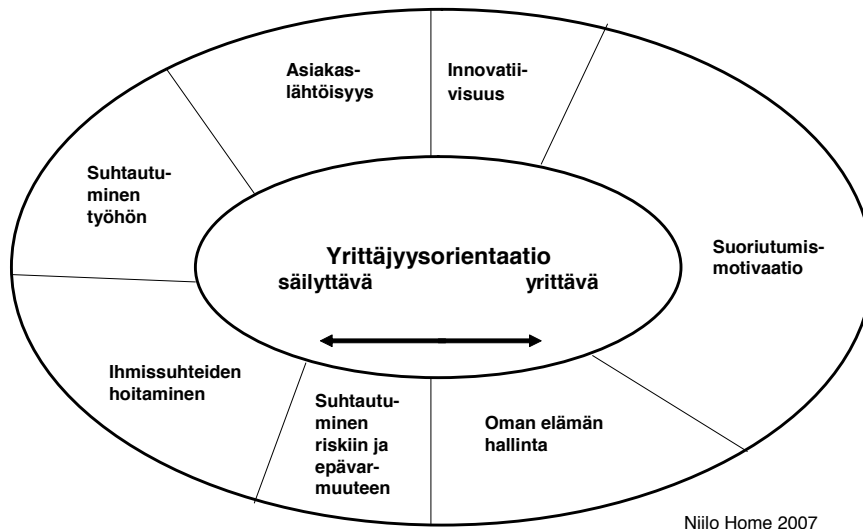
- *Valmius hyväksyä kohtuullisia riskejä ja sietää epävarmuutta.* Yrittäjä ymmärtää, että riskin ottaminen on osa menestymisen mahdollisuutta. Rahan ohella hän riskeeraa myös maineensa ja joskus myös terveytensä. Hän on optimistinen ja hyväksyy vastuun yrityksensä tuloksista – olivatpa ne hyviä tai huonoja. Yrittäjä myös sietää epävarmuutta eikä häiriinny konflikteista.
- *Taito hoitaa ihmissuhteita.* Hänellä on kyky motivoida ja johtaa muita. Hän on ulospäin suuntautunut ja tulee toimeen monien sidosryhmien kanssa – asiakkaiden, tavarantoimittajien, rahoittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Menestys seuraa siitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä.
- *Vahva työhön sitoutuneisuus.* Yrittäjä on ahkera, innostunut ja päämäärätietoinen. Hän tuntee toimialansa ja on valmis kovaan työntekoon yrityksensä menestymiseksi.

Edellä esitettyjen näkemysten mukaisesti tässäkin tutkimuksessa yrittäjyys tulkitaan käyttäytymiseksi, jota ohjaava arvojen ja asenteiden kokonaisuutta kutsutaan yrittäjyysorientaatioksi (vrt. Covin & Slevin 1988 entrepreneurial style; Covin & Slevin 1991 entrepreneurial posture; Timonen 2000 yrittäjyysideologia; Timmons & Spinelli 2003 entrepreneurial mind). Se on yrittäjien toimintaa ohjaava moniulotteinen käsite, joka koostuu edellä esitetyn yrittäjyysominaisuuksia koskevan yhteenedon perusteella seuraavista ulottuvuuksista: innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus), suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteen hoitaminen sekä suhtautuminen työhön.

Yrittäjyysorientaatio oletetaan yksiulotteiseksi jatkumoksi; toinen suunta nimetään yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatioksi (vrt. Timonen 2000, 28).

## 5. TEOREETTINEN VIITEKEHYS – PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPIAAN YRITTÄJYYSORIENTAATIOMALLI

Suuresta joukosta yrittäjyyttä kuvaavia ominaisuuksia tiivistettiin ensin edellä mainittu yrittäjyysorientaatiomalli. Sen jälkeen kaupan kirjallisuudelta kysyttiin sitä, missä määrin löydetyt ominaisuudet soveltuvat kuvaamaan päivittäistavarakauppioiden yrittäjyysorientaatiota. Kauppioiden yrittäjyysasenteita kuvaavaan malliin uutena ulottuvuutena tuli asiakaslähtöisyys. Samalla oletettiin innovatiivisuus- sekä suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen -ulottuvuuksien ketjuyhteydestä johtuen ”kaventuvan”. Muut kauppiasyrittäjyyden ominaisuudet oletettiin yrittäjyyskirjallisuuden näkemysten mukaisiksi. Vastauksena ensimmäiseen alaongelmaan syntyi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, päivittäistavarakauppioiden yrittäjyysorientaatiomalli.



**KUVIO 1. Päivittäistavaraoppiaan yrittäjyysorientaatiomalli.**

*Innovatiivisuus.* Innovatiivinen kauppiasyrittäjä on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.

Ketju rajoittaa tuntuvasti kauppiaan toimintavapautta – sitä, että kauppias saa toimia myymälässään kuten haluaa. Kesko mm. rajoittaa K-kauppioiden toimintavapautta kilpailukeinojen käytön suhteen. Vuonna 2005 laaditun ketjusopimusmallin mukaisesti Ruokakesko voi määrätä, että 80 % valikoimista pitää olla samoja kaikissa tietyn ketjun myymälöissä, joten paikallisille hankinnoille jää valikoimista vain viidennes. Ruokakesko voi myös määrätä 60 prosentille tavarosta enimmäis- tai vähimmäishinnan. (Aaltonen 2006, Paulamäki 2007) Tuotteiden esillepano perustuu ketjujohdon tietokoneperusteisen tilanhallintaohjelman tuottamiin hyllykuviin. Myös markkinointikampanjat ovat ketjujohtaisia.

Vaikka yrittäjyyskirjallisuuden innovatiivisuuskäsitteisiin verrattuna yksityisen päivittäistavaraoppiaan piirissä kauppiasyrittäjän innovatiivisuus on rajoittunutta, sitä voidaan paikallisen merkityksensä johdosta kuitenkin pitää luonteeltaan yrityksellisenä.

*Suoriutumismotivaatio.* Korkean suoriutumismotivaation omaava kauppiasyrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista. Hän myös ottaa vastuun päätöksistään ja ongelmien ratkaisusta sekä haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita.

Mitrosen (2002, 306) tutkimus nosti esiin erään K-kauppioiden motivoitumiseen oletettavasti vaikuttaneen ristiriidan. Kun Keskoissa keskeisenä pyrkimyksenä oli myynnin maksimoiminen

ja tuloksen ja kustannusten optimointi, kauppias on yleensä pyrkinyt maksimoimaan voittoa ja optimoimaan myyntiä ja kustannuksia. Tästä tavoiteristiriidasta ja ketjun markkinoinnin suhteen myymälöille asettamista rajoituksista huolimatta K-kauppiaksi ryhtyneiden suoriutumismotivaatio oletettiin kohtuullisen korkeaksi. Suoriutumismotivaatio-ulottuvuudella kauppiasyrittäjien oletettiin sijoittuvan yrittäjyysorientaatio-jatkumon yrittävään päähän.

*Oman elämän hallinta* (sisäinen kontrolliodotus). Oma elämäänsä hallitsevia kauppiasyrittäjiä luonnehtivat itseluottamus, aloitteellisuus, tavoitteellisuus, itsenäisyys, tulossuuntautuneisuus ja organisaatiokyky. Epäonnistumiset he kääntävät voitoksi oppimalla niistä.

Koska empiirinen tarkastelu kohdistuu jo yrittäjinä toimivaan kauppiasjoukkoon, kauppiasyrittäjien toiminta oletettiin vaihtelevassa määrin oman elämän hallinnan ohjaamaksi. Oletusta tukee Römer-Paakkasen (2002, 176) tutkimustulos, jonka mukaisesti haastatellut K-kauppiat korostivat itsenäisyytensä ja sitä, että ketjuun kuulumisesta huolimatta he ovat yksityisyrittäjiä ja voivat johtaa myymäläänsä kuten halusivat. Mitronen (2002, 287) puolestaan havaitsi, että K-kauppioiden itsenäisyyden tarve liittyy pääasiassa operatiiviseen toimintaan, mutta strategisen autonomian tarve on selvästi pienempi. Toimintavapaus on siis heille tärkeää. Ketjussakin kauppiat haluavat itse ohjata omaa elämäänsä. Oman elämän hallinnan suhteen he siis ovat yrittäviä.

*Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen.* Yrittäjyyskirjallisuus korostaa, että yrittäjän liikevoitto on tulosta epävarmuuden hyväksymisestä ja riskin kantamisesta. Yrittävään orientaatioon kuuluu kohtuullinen riskin ja epävarmuuden sietäminen, kun taas säilyttävään orientaatioon liittyy niiden karttaminen.

Mitrosen (2002, 320–321) mukaan K-ryhmässä kauppias saattoi harjoittaa liiketoimintaa varsin vähäisellä riskillä, koska Kesko kantoi kauppapaikkariskin ja pääosan myös tavarakauppaan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Mitronen väittää, että tämän tosiasiallisen riskittömyyden myötä kauppiasta on tullut ”ei-yrittäjiä”. Paulamäki (2007, 66, 88) viittaa agenttiteoriaan, joka olettaa, että päämiehellä (Kesko) ja agentilla (K-kauppias) on erilaiset asenteet riskiin. Agenttiteorian mukaan agentit – kauppiat – ovat riskiä karttavia. Kuitenkin Paulamäki olettaa kauppioiden pitävän kauppiaksi ryhtymistä taloudellisesti riskialttiina, koska heillä on tiedossaan tapauksia kauppiastoiminnan epäonnistumisesta. Römer-Paakkasen (2002, 176) tutkimuksen K-kauppiat pyrkivät vähentämään riskiä ketjujäsenyyden avulla.

Vaikka kauppiastoimintaan saattaa taloudellisten riskien ohella liittyä myös perhesuhteisiin, maineeseen ja joskus terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin liittyviä riskejä, ketjukonseptin suojassa toimivien kauppiasyrittäjien oletettiin riskin ja epävarmuuden sietämisen suhteen edustavan enemmän säilyttävää kuin yrittävää orientaatiota.



*Ihmissuhteiden hoitaminen.* Yrittävän orientaation kauppiasyrittäjällä on kyky johtaa ja motivoi muita, säilyttävän orientaation yrittäjä on sidosryhmäsuhteissaan vähemmän taitava. Menestys sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa seuraa siitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä.

Henkilöstön rooli korostuu palvelualoilla. Koska kauppa – ja myös kauppaketju – kohtaa asiakkaansa myymälässä, kauppiaalta vaaditaan kykyä henkilöstön valmentamiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Tämä edellyttää henkilökunnan luottamuksen voittamista. Luottamus aktivoi tahdon, ja tahto pitää tiedot ja taidot ajan tasalla ja kehittää niitä. Epäluottamus kalvaa tahtoa ja vie tehon tiedoilta ja taidoilta. (Harisalo 2003, 104–106)

Motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö voi luoda aitoa kilpailuetua. Asiakassuhteiden ohella myös muut sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä. Sidoryhmäsuhteiden hoitamisen tärkeys onkin otettu huomioon Keskon kauppiasvalinnassa (Pelkonen & Vornanen 2003, 8). Koska myös kauppiasvalmennuksessa sidoryhmäsuhteiden hoidon merkitystä korostetaan ja koska hyvän työyhteisön luominen on valittu yhdeksi Keskon toimintaa ohjaavaksi arvoksi (Kesko 2006, 4), voitiin olettaa kauppiasyrittäjien sijoittuvan ihmissuhteiden hoitamisen ulottuvuudella lähemmäksi yrittävää kuin säilyttävää orientaatiota.

*Suhtautuminen työhön.* Yrittäjyyskirjallisuuden mukaan yrittäjillä on vahva työhön sitoutuneisuus ja valmius kovaan työhön. He tuntevat toimialansa ja ovat ahkeria, innostuneita ja päämäärätietoisia.

Tutkimukset (mm. Home 1989, 204–205; Römer-Paakkanen 2002, 177) korostavat kauppiaan ja kauppiaspariskunnan suurta työmäärää. Tämä johtuu mm. pyrkimyksestä välttää suuria työvoimakustannuksia. Kaupan ketjuuntumisen myötä suuri osa aikaisemmista kauppiaan tehtävistä on siirtynyt ketjun hoidettavaksi, mm. pääosa lajitelman ja valikoimien muodostamisesta ja hinnoittelusta. Vaikka voitaisiin esittää, että tämän myötä kauppiaan työmäärä on vähentynyt, tässä tutkimuksessa kuitenkin oletettiin, että ketjulle siirtyneet tehtävät ovat korvautuneet muilla, asiakaspalveluun, myymälän kauppakuntoisuuden kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvillä tehtävillä. Näin ollen oletettiin, ettei ole eroa yrittäjyyskirjallisuudessa kuvattujen yrittäjien ja kauppiasyrittäjien työhön sitoutumisen välillä, ja että kauppiasyrittäjät sijoittuvat tämän ulottuvuuden suhteen pääsääntöisesti yrittäjyysorientaatio-jatkumon yrittävään päähän.

*Asiakaslähtöisyys.* Mitronen (2002, 279–280) viittaa K-ryhmän arvotutkimuksen tuloksiin, joiden mukaan kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja Keskon toimihenkilöiden (keskolaisten) asiakaslähtöisyys on koettu vähämerkityksiseksi ja heikosti toteutuvaksi käytännössä. Nytemmin kuitenkin tutkijat ovat korostaneet asiakaslähtöisyyden tärkeyttä. Grönroos (2003, 124) toteaa, että asiakasuskollisuus luodaan myymälässä – siellä missä asiakkaat ovat. Kuusela (2003, 119) puolestaan korostaa, että sitoutunein asiakasuskollisuus kilpailukykyisten tuotteiden ja hintojen sekä

ammattitaitoisen ja sujuvan toiminnan lisäksi rakentuu ennen kaikkea arvoa tuottavan asiakaskokemuksen aikaansaamaan tunteenomaiseen sitoutuneisuuteen. Myös kaupan asiantuntijat (mm. Kalliala 2003, 30 ja Pelkonen & Vornanen 2003, 12) korostavat samaa seikkaa.

Näin ollen aiemmin esitettyjä yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia on täydennetty kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation mallissa asiakaslähtöisyys-ulottuvuudella. Siinä korostuvat asiakastuntemus, asiakaspalautteen hankkimisen merkitys sekä kaupan henkilöstön ja asiakkaiden sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys. Koska kuitenkin perinteinen tavaralähtöinen ajattelu oletettiin edelleenkin hallitsevaksi, asiakaslähtöisyys-ulottuvuudella kauppiasyrittäjien oletettiin sijoittuvan yrittäjyysorientaatio-jatkumon säilyttävään päähän.

Tutkimuksessa tehtiin siis seuraavat oletukset päivittäistavarakaupan ketjussa toimivan kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation ulottuvuuksista:

- Vaikka innovointi päivittäistavarakaupan ketjumyymälässä on rajoittunutta, se on paikallisesti tärkeää ja voi siksi olla luonteeltaan yrittävää.
- Suoriutumismotivaatio on korkealla ja on luonteeltaan yrittävää.
- Oman elämän hallinnan suhteen kauppias on ketjussakin yrittävä.
- Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen on rajoittunutta ja luonteeltaan enemmän säilyttävää kuin yrittävää.
- Ihmissuhteiden hoitaminen -ulottuvuuden suhteen kauppias on yrittävä.
- Suhtautuminen työhön on innostunutta ja päämäärätietoista ja luonteeltaan yrittävää.
- Asiakaslähtöisyys jää perinteisen tavaralähtöisyyden varjoon ja on luonteeltaan säilyttävää.

Tutkimuksessa oletettiin, että empiirisessä aineistossa on mahdollista tunnistaa yrittäjyysorientaatioiltaan erilaisia kauppiaita. Sen sijaan ei oletettu, että yksittäisillä kauppiasyrittäjillä olisi tunnistettavissa yhtä vahvasti kaikki edellä esitetyt yrittäjyysorientaation ulottuvuudet.

## 6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN RATKAISUT

### 6.1 Aineiston kokoaminen

Laadittua teoreettista viitekehystä koeteltiin empiirisesti kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka kohdehenkilöinä olivat K-kaupan ketjuihin kuuluvat ruokakauppiat. Aineisto hankittiin ns. informoidulla kyselyllä siten, että tutkija ja tutkijaa avustaneet K-supermarket- ketjun neuvontapäällikkö ja K-citymarket -ketjun kauppiaspuheenjohtaja kokosivat aineiston 12 kauppiaskokouksessa. Kauppiaille esitettiin kyselylomake (liite 1), jonka 57 asenneväittämään he vastasivat viisiportaista Likert-asteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä,..., 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät, jotka perustuivat aikaisempiin yrittäjyyden ja kaupan alan tutkimuksiin ja yrittäjyyskirjallisuuden

antamiin ideoihin, edustivat kutakin viitekehysmallin seitsemää ulottuvuutta. Aineisto taustatietoineen koostui 381 kauppiaan vastauksista. Kauppiaat edustivat K-market-, K-supermarket- ja K-citymarket-ketjua. Aineisto koottiin syksyllä 2006.

Aineisto, joka käsittää kauppiasyrittäjien subjektiivisia arvioita heidän yrittäjyyteen liittämistään asenteista ja käyttäytymisaiumuksista, analysoitiin kvantitatiivisesti suoria jakaumia, varianssianalyysia, pääkomponenttianalyysia, ryhmittelyanalyysia ja ristiintaulukointia käyttäen. Vaikka aineiston muuttujat ovat järjestysasteikollisia, monimuuttuja-analyysissa niitä vakiintuneen tavan (ks. Valkonen 1971, 16–20; Sänkiaho 1975, 10; Malhotra & Birks 2003, 296) mukaan käsitellään ikään kuin ne olisivat välimatka-asteikollisia.

## 6.2 Aineiston luotettavuus

Mittauksen reliabiliteettia on pyritty edistämään siten, että mittaustilanne pidettiin aina samantyyppisenä. Informoitua kyselyä eri kauppiaskokouksissa toteutettaessa tutkija ja tutkimusavustajat esittelivät vastaajille arviointitehtävän. Väittämät oli pyritty muotoilemaan yksinkertaisiksi ja selkeiksi, niin ettei väärinymmärtämisen vaaraa olisi. Kun väittämät vielä käsittelevät kauppiaille tuttua arkitodellisuutta, väittämien ymmärtämiseen ei oletettu liittyvän ongelmia. Oletus sai vahvistusta kolmen koekyselyn suorittamisesta. Reliabiliteettia pyrittiin kohottamaan myös siten, että analyysivaiheessa eri yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia koskevista väittämistä poistettiin ne, jotka alensivat reliabiliteettia.

Kun mittaus kohdistuu johonkin teoreettiseen käsitteeseen – tässä tutkimuksessa kauppiaiden yrittäjyysorientaatioon – ongelmana on, mitattaako käsitteen operationaaliset vastineet sitä, mitä niiden pitäisi, siis kauppiaiden todellista yrittäjyysorientaatiota. Kyse on käsitevaliditeetista.

Caird (1989, 27–48) ja Hansemark (1997) korostavat, että kun yrityksellistä potentiaalia mitattaessa vastaajia vaaditaan arvioimaan itseään, tähän liittyy ongelmia objektiivisuuden suhteen, kun testikysymyksillä ja -väittämillä on taipumus rohkaista sosiaalisesti hyväksyttäviin vastauksiin. Caird kuitenkin on sitä mieltä, että mittarit, jotka vaativat itsearviointia, voivat tuottaa hyvän vastaajien asenne- ja kokemusindikaattorin. Itsearviointi ja sosiaalinen haluttavuus eivät Cairdin mukaan ole kovin ongelmallisia, jos testaustilanne koetaan sellaiseksi, että se pyrkii vastaajien auttamiseen. Näin juuri on tilanne tässä tutkimuksessa, joka pyrkii tuottamaan sellaista uutta tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi kauppiasvalinnassa ja -valmennuksessa sekä ketjuyhteistyön kehittämisessä. Kun tutkimus pyrki löytämään kauppiasjoukosta yrittäjyysorientaatioltaan erilaisia ryhmiä, voitiin lisäksi olettaa, että sosiaalisen hyväksyttävyyden tavoittelu jakautuu tasaisesti eri ryhmissä.

Asennemittauksen tulos ei saisi olla systemaattisella tavalla riippuvainen yksilön yleisestä taipumuksesta olla yhtä mieltä tai olla eri mieltä. Virheen välttämiseksi osa väittämistä on muotoiltu niin, että myönteistä asennetta ilmaisee samaa mieltä oleminen, ja osa niin, että eri mieltä

oleminen ilmaiseen myönteistä asennetta. Samaa asennetta mittaamaan tarkoitettuja väittämiä ei kyselylomakkeessa ole sijoitettu peräkkäin, jolloin tuloksia ei vääristä vastaajien pyrkimys arviointensa johdonmukaisuuteen.

Erään mittaamiseen liittyvän ongelman muodostaa se, että ei voida olla varmoja siitä, että yrittäjyysorientaation ulottuvuudet olisivat toisensa poissulkevia. Esimerkkinä voidaan mainita riskinottotaipumuksen mittaaminen. Caird (1989, 33) viittaa McClellandin näkemykseen, että kohtuullinen riskitaso on suuren suoriutumismotivaation komponentti, ja kysyy, pitäisikö riskinottaminen mitata suoriutumismotivaation komponenttina vai erillisenä yrityksellisen käyttäytymisen ominaisuutena. Henkilö, jolla on korkea suoriutumismotivaatio, ottaa kohtuullisia riskejä, mutta onko kohtuullinen riskinottaja välttämättä suoriutumismotivoitunut? Koska riskinottotaipumusta pidetään monissa tutkimuksissa yrittäjyyskäyttäytymisen oleellisena osana, on sitä tässä tutkimuksessa mitattu omana ulottuvuutenaan. Näin on menetelty muidenkin viitekehykseen valittujen ulottuvuuksien suhteen.

Reliabiliteetin ja validiteetin parantamiseen tähtäävistä pyrkimyksistä huolimatta survey-tutkimuksen ongelmaksi jää, missä määrin tutkija voi luottaa saatuihin vastauksiin. Vaikka ei olisikaan syytä epäillä vastaajia epärehellisyydestä, survey-tutkimusten vastausten on sanottu heijastavan mieluummin toivottua kuin todellista käyttäytymistä (esim. Grönfors 1982, 12). Koska tässä tutkimuksessa kysymykset liittyvät kauppiasvastaajien arkitodellisuuteen, annettuja vastauksia voitaneen pitää suhteellisen luotettavina.

## 7. TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1. Yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien yhteydet yrittäjiin ja myymälätoimintaan

Muuttujajoukon tiivistämiseksi laadittiin kutakin yrittäjyysulottuvuutta kuvaamaan summamuuttajat. Summamuuttujalla tarkoitetaan yhdistettyä asteikkoa, jonka kullekin havaintoyksikölle antama mittaustulos on asteikon eri osien antamien tulosten yhteenlaskettu summa (Alkula ym. 1995, 100). Summa-asteikko perustuu Eskolan (1971, 213) mukaan oletukseen, että mitatulla alueella on yksi perustekijä, jonka vaikutuksesta mm. osioiden väliset korrelaatiot syntyvät. Summamuuttujien sisäinen yhdenmukaisuus tarkistettiin. Reliabiliteettikontrolli (Cronbachin alfa) vähensi muuttujien määrän 57 muuttujasta 36 muuttujaan.

Summamuuttujia käytettiin yksisuuntaisessa varianssianalysissa selitettävänä muuttujina, kun tarkasteltiin sitä, löytyykö yrittäjyysulottuvuuksissa tilastollisesti merkitseviä eroja luokittelevina muuttujina käytettyjen taustamuuttujien eri luokissa.

Kauppiaiden ikä ja kauppiaskokemus osoittautuivat erotteleviksi tekijöiksi. Iältään nuoret ja uudet, vähän kauppiaskokemusta omaavat kauppiaat ovat innovatiivisempia kuin iäkkäämmät ja

kokeneemmat kollegansa. Myös nuorten kauppiaiden ja vähän kokemusta omaavien kauppiaiden suoriutumismotivaatio on iäkkäämpien ja kokeneempien kauppiaiden suoriutumismotivaatiota voimakkaampaa. Nuoret kauppiat suhtautuvat riskiin ja epävarmuuteen myönteisemmin kuin iäkkäämmät kauppiat. Uudet vähän kokemusta omaavat kauppiat ovat kokeneempia kollegoi- taan asiakaslähtöisempiä.

Kovassa kilpailutilanteessa toimivissa myymälöissä kauppiaiden suoriutumismotivaatio on voimakkaampaa kuin helpommassa kilpailutilanteessa toimivilla kauppiailta. Opistotasoiseen ammatilliseen peruskoulutukseen liittyvä koulutusoiseen koulutukseen verrattuna voimakkaampi halu hallita omaa elämäänsä. Myös suurissa myymälöissä (supermarketit, hypermarketit) toimi- vien kauppiaiden oman elämän hallinta on voimakkaampaa kuin pienissä myymälöissä (marke- tit) toimivilla kauppiailta. Kauppiat arvostavat ihmissuhteiden hoitamista sitä enemmän, mitä korkeatasoisempi heidän ammatillinen koulutuksensa on. Naiskauppiat suhtautuvat työhön ar- vostavammin kuin mieskollegansa.

## 7.2 Kauppiasyrittäjyyden empiirinen testaaminen

Kauppiasyrittäjyyteen liittyvät empiiriset perusulottuvuudet pyrittiin etsimään pääkomponentti- analyysin avulla. Muuttujiksi pääkomponenttianalyysiin valittiin kaikkien väittämämuuttujien (57) asemesta ne muuttujat, jotka oli valittu summamuuttujien osioiksi (36 muuttujaa).

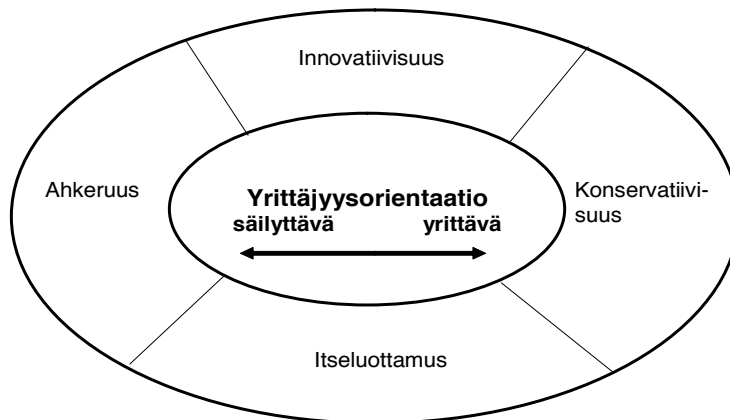
Metsämuuronen (2002, 21) korostaa, että koska analyysi perustuu korrelaatiokertoimiin, muuttujien tulee olla vähintään hyvällä järjestysasteikolla mitattuja. Tässä tutkimuksessa käytetty viisiluokkainen Likert-asteikko täyttää tämän ehdon. Myös se ehto, että havaintoyksiköitä tulisi olla vähintään viisi kertaa muuttujien määrä, täyttyy, koska kauppiaiden määrä 381 ylittää pää- komponenttianalyysissa käytettyjen muuttujien viisinkertaisen määrän 180. Korrelaatiomatriisin kuntoisuutta testattiin sekä Kaiserin testillä (Kaiser-Meyer-Olkin -testi) että Bartlettin sväärisyys- testillä (Metsämuuronen 2002, 26). Kaiserin testin raja-arvon .60 ylittävä arvo .82 ja Bartlettin testi ( $p < 0.0001$ ) osoittivat, että korrelaatiomatriisi on pääkomponenttianalyysiin sovelias.

Alustavassa tarkastelussa voitiin Cattellin Scree -testin avulla pääkomponenttien määräksi asettaa neljä. Selityskuvan yksinkertaistamiseksi suoritettiin pääkomponenttien rotatointi Varimax- menetelmällä. Latausten tulostuksen vähimmäisvoimakkuudeksi asetettiin .40. Analyysissa käy- tetyistä 36 muuttujasta neljälle pääkomponentille latautui 28 muuttujaa. Pääkomponentit tulkit- tiin niiden sisällön ja muuttujien latausten perusteella. Neljän pääkomponentin ratkaisu selitti 33,6 % muuttujien yhteisvaihtelusta. Pääkomponentit nimettiin seuraavasti: innovatiivisuus, kon- servatiivisuus, oman elämän hallinta ja ahkeruus.

TAULUKKO 1 . Kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatioon liittyvät pääkomponentit ja niiden tulkinta.

	Pääkomponentti 1	h <sup>2</sup>
<b>Innovatiivisuus</b>		
Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.	.67	.58
Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.	.62	.43
Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.	.60	.39
Voin helposti sopeutua muutoksiin.	.59	.46
Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.	.58	.40
Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.	.50	.43
Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.	.43	.26
En kovin herkästi hyväksy uusia asioita.	-.40	.30
Kauppan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.	.40	.26
<b>Konservatiivisuus</b>		
Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin.	.71	.52
Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.	.68	.48
Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin.	.64	.45
Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.	.52	.35
Haluan vain taattuja ja kokeiltuja ratkaisuja.	.49	.40
En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.	.46	.39
Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.	.44	.37
<b>Itseluottamus</b>		
Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.	.49	.30
Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.	.47	.29
Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.	.46	.27
Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni.	-.46	.27
Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.	.44	.25
Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.	.43	.36
<b>Ahkeruus</b>		
Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.	.71	.54
Haluan välttää kovaa työtä.	-.61	.50
Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.	.61	.39
Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.	-.50	.30
Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.	.46	.28
Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.	.40	.26

Näissä perusulottuvuuksissa kuvastuu se, että innovatiivisuus, itseluottamus, ahkeruus mutta myös konservatiivisuus määrittävät ruokakauppiaiden keskeisiä yrittäjyysasenteita. Ne muodostavat vastauksen tutkimuksen toiseen alaongelmaan.



Niilo Home 2007

**KUVIO 2. Päivittäistavarakaupiaan yrittäjyysorientaation tarkennettu malli.**

Kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaatiota kuvaa se, missä määrin kauppias on valmis suosiimaan uudistuksellisuutta (innovatiivisuus-ulottuvuus), tulkitsemaan toimintansa omista kyvyistä ja omasta käyttäytymisestä johtuvaksi (itseluottamus-ulottuvuus), tekemään kovasti työtä yrityksensä eteen (ahkeruus-ulottuvuus) ja vakiinnuttamaan toimintansa totutulle tasolle (konservatiivisuus-ulottuvuus).

### 7.3 Teoreettisten ja empiiristen yrittäjyysulottuvuuksien vertailua

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sai osittaista empiiristä tukea. Kauppiasyrittäjyyden teoreettisia ja empiirisiä asenneulottuvuuksia vertailtaessa voitiin todeta, että kolme teoreettista ulottuvuutta sai varsin osuvat vastineensa empiirisistä ulottuvuuksista: innovatiivisuus, empiirisenä vastineena innovatiivisuus; oman elämän hallinta, vastineena itseluottamus sekä suhtautuminen työhön, vastineena ahkeruus. Selkeää empiiristä vastinetta vaille jäivät suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmisuhteiden johtaminen sekä asiakaslähtöisyys. Eräät niistä mittaamaan tarkoitettut väittämät sijoittuivat löydetylle neljälle pääkomponentille. Eräät toiset jäivät kuitenkin vaille riittävää latausta.

Aikaisemman yrittäjyystutkimuksen valossa yllätyksen tuotti konservatiivisuus- pääkomponentti. Yrittäjyyskirjallisuudelle on tyypillistä yrittäjän ja yrittäjyyden mystifiointi. Yrittäjää kuvataan kirjallisuudessa hyvin myönteisessä sävyssä, koska yrittäjyyden tutkijat ja yrittäjyydestä kirjoittavat itse suhtautuvat myönteisesti yrittäjyyteen (Huuskonen 1992a, 67, 182). Tutkimuksen keinoin tulisivatkin selvittää, onko kysymyksessä suomalaikansallinen yrittäjyyden piirre.

#### 7.4 Kauppiasryhmien muodostaminen

Tutkimuksen pääongelmaan vastaamiseksi pääkomponenttianalyysin jatkoanalyysina suoritettiin ryhmittelyanalyysi. Pääkomponenttipisteiden avulla kuvataan eri ryhmiin kuuluvien vastaajien peruspiirteitä siten, että miinusmerkkiset arvot kuvaavat piirteen puuttumista ja plusmerkkiset arvot piirteen suhteellisen määrän korostumista. Se ryhmittelyanalyysissa aineistolle asetettava vaatimus, että muuttujat ovat vähintään järjestysasteikollisia (Norusis 1988, 165), täyttyy tässä tutkimuksessa, koska pääkomponenttipistein muodostetut muuttujat ovat suhdelukuasteikollisia.

Ryhmittelyanalyysin tulemana saatiin neljä tilastollisesti merkitsevästi toisistaan erottuvaa ryhmää. Pääkomponenttipistemäärien (taulukko 2) keskiarvojen nojalla ne nimettiin seuraavasti: *modernit kehittäjät, itsenäiset puurtajat, laakereilla lepääjät ja varovaiset uudistajat*.

**TAULUKKO 2. Kauppiasryhmät pääkomponenttipistemäärien keskiarvojen kuvattuna.**

	Modernit kehittäjät (N=110)	Itsenäiset puurtajat (N=121)	Laakereilla lepääjät (N=67)	Varovaiset uudistajat (N=83)
Innovatiivisuus	.400	-.492	-.416	.523
Konservatiivisuus	-.739	-.288	.259	1.190
Itseluottamus	-.718	.734	-.014	-.107
Ahkeruus	.116	.494	-1.483	.323

Ryhmiä kuvaamiseksi tarkasteltiin pääkomponenttipistemäärien ohella kunkin ryhmän sisällä ristiintaulukoinnin tuottamia kauppiaseen ja hänen myymäläänsä liittyvien taustamuuttujien jakaumia (ks. Home 2007, 122–123).

Tyypillinen *moderni kehittäjä* on nuorehko, vähän kokemusta omaava kauppias, joka useassa tapauksessa on nainen. Hän on hankkinut opistotasoisien ammatillisen peruskoulutuksen. Moderni kehittäjä toimii pienessä myymälässä (market). Hän pitää myymälänsä kilpailutilannetta kohtuullisen kovana. Hän on uudistushaluinen mutta ei kovin itseensä luottava eikä itsenäinen, mikä viittaa ulkoiseen elämän hallintaan ja haluun menestyä ketjun toimintaohjeita noudattaen.



Uusille kauppiaille tyypillisesti kauppaa tehdään aggressiivisesti ja luovasti, riskejäkin ottaen. Kauppiasorientaatioltaan moderni kehittäjä edustaa yrittävää orientaatiota.

Tyypillinen *itsenäinen puurtaja* on keski-ikäinen kauppias, usein nainen, joka on hankkinut itselleen hyvän ammatillisen peruskoulutuksen ja jolle kauppiaskokemustakin on kertynyt suhteellisen runsaasti. Hän toimii keskimääräistä useammin suuressa myymälässä (supermarket tai hypermarket). Itsenäiseen puurtamiseen motivoi kohtuullisen kova, jopa erittäin kova kilpailutilanne. Itsenäinen puurtaja tyytyy nykytilanteeseensa, hän on löytänyt omat toimintatapansa eikä enää pohdi uudistuksia. Hän luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä, on oman tiensä kulkija eikä tyydy siihen, että kauppakettu tekisi työn hänen puolestaan. Itsenäinen puurtaja on yrittäjä, joka perustaa toimintansa ammattitaitoon ja vankkaan osaamiseen (hyvä ammatillinen peruskoulutus, pitkä kauppiaskokemus). Yrittäjäkirjallisuuden yrittäjätyypeistä hän muistuttaa usein esitettyä käsityöläisyrittäjätyyppiä (craftsman). Koska itsenäinen puurtaja ei ole uudistuksellinen, hän edustaa säilyttävää orientaatiota.

*Laakereilla lepääjä* on tyypillisesti suhteellisen iäkäs, kokenut kauppias, joka toimii suuressa myymälässä. Hänen ammatillinen peruskoulutuksensa on kurssimuotoinen koulutus tai sitten opistotasoinen koulutus. Laakereilla lepääjä on kauppiasana vanhakantainen eikä ole kiinnostunut uudistuksista. Kauppiaskokemuksensa myötä laakereilla lepääjä on ilmeisesti löytänyt vakiintuneet toimintatapansa, joita ei enää uudistuksin kyseenalaisteta. Hän ei enää arvosta kovaa työntekoaakaan. Voitaneen olettaa, että laakereilla lepääjä on jo saavuttanut tavoitteensa – riittävän varallisuuden – eikä enää pyri maksimoimaan myyntiä eikä tulosta. Valikoituminen ison myymälän kauppiaksi viittaa kyllä siihen, että edellytyksiä enempäänkin olisi, mutta hän ei enää halua riskeerata varallisuuttaan uusin innovaatioin. Asenteissa saattaa heijastua myös pettymys siitä, että ei toivotulla tavalla ole edetty nykyistä suurempaan myymälään kaupparyhmässä. Tyydytystä tuottanee ison yksikön kauppiasana saavutettu status kauppiaskollegoiden joukossa. Laakereilla lepääjä edustaa säilyttävää kauppiasorientaatiota.

*Varovainen uudistaja* on nuorekas kauppias, jolle kauppiaskokemusta on kertynyt toistaiseksi suhteellisen vähän. Ammatillisen peruskoulutuksen taso on alhainen, lähinnä kurssimuotoista koulutusta. Hän toimii pienessä myymälässä ja kokee kilpailutilanteensa kovaksi, mikä saattaa kehottaa häntä varovaisuuteen toiminnassaan. Vaikka hän on konservatiivinen eikä kovin itsenäinen eikä oikein luota itseensä, hän on valmis uudistuksiin ketjutoiminnan puitteissa. Hän on myös valmis tekemään työtä myymälänsä hyväksi. Moderni kehittäjä -kauppiastyypistä hänet erottaa lähinnä konservatiivisuus. Uudistuksellisuutensa johdosta varovainen uudistaja edustaa yrittävää kauppiasorientaatiota.

Tämän tutkimuksen tulokset sekä kauppiasyrittäjyyden asenneulottuvuuksien että kauppiasryhmien suhteen voidaan yleistää K-ruokakauppioiden joukkoon. Havaitut asenneulottuvuudet voitaneen yleistää myös muuhun suomalaisen yksityisen päivittäistavarakaupan kauppioiden jouk-

koon. Kaupankäynnin rakenteissa ja toimintatavoissa olevista eroista johtuen kauppiasryhmien yleistäminen vaatii erillistutkimuksen.

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Miksi kauppiasyrittäjyyden teoreettiset asenneulottuvuudet suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen sekä ihmissuhteiden hoitaminen jäivät vaille omaa pääkomponenttia, vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa tällaisia piirteitä on havaittu?

Ilmeisesti asenneulottuvuudet eivät eroa selväpiirteisesti toisistaan, jolloin myös niiden mittaaminen on vaikeaa. Tähän viittaa se, että eräät em. asenneulottuvuuksia mittaamaan tarkoitetut muuttujat saivat yli .40 taseisia latauksia havaituilla pääkomponenteilla. Niinpä esimerkiksi suoriutumismotivaatiota mittaamaan tarkoitettu muuttuja "Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää" latautui innovatiivisuus-pääkomponentille ja "Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn" ahkeruus-pääkomponentille. Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen -ulottuvuutta mittaamaan tarkoitettu muuttuja "Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta" sai latauksen innovatiivisuus-pääkomponentilla, mikä viittaa siihen, että kauppiaiden mielestä epävarmuus liittyy innovointiin.

Myöskään uutena, kaupan toimialan kannalta tärkeänä asenneulottuvuutena teoreettiseen viitekehykseen valitun asiakaslähtöisyys-ulottuvuuden muuttujat eivät saaneet piilomuuttujakseen itsenäistä pääkomponenttia. Kolme asiakaslähtöisyyttä mittaamaan tarkoitettua käänteistä muuttujaa, joiden negatiivinen etumerkki olisi kuvannut asiakaslähtöisyyttä, sai positiivisen etumerkin konservatiivisuus-pääkomponentilla: "Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin", "Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa" ja "Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin".

Sitä, että asiakaslähtöisyys ei tässä tutkimuksessa noussut voimakkaammin esiin, sopii ihmetellä, kun otetaan huomioon se, että Keskon toimintaa ohjaavissa arvoissa asiakaslähtöisyys on yksi keskeisistä.: "Ylitämme asiakkaan odotukset. Tunnemme asiakkaittemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla." (Kesko 2006, 4) Kauppiaan tehtäväksi K-ryhmässä onkin nimetty henkilökunnan johtamisen ohella asiakkaista huolehtiminen (Honkala 2003, 38). Mitronen (2002, 279–280) viittaa kuitenkin K-ryhmässä vallinneeseen ristiriitaan; päättäjät ovat korostaneet yhteistoiminnan ja asiakaslähtöisyyden merkitystä, mutta kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja Keskon toimihenkilöiden (keskolaisten) keskuudessa yhteistoiminta ja asiakaslähtöisyys on koettu vähämerkityksellisiksi ja heikosti käytännössä toteutuviksi. Mitronen (2002, 275) korostaa edelleen, että perinteisen ajattelutavan mukaan Keskon asiakas on ollut kauppias tai muu yritysasiakas ja kaupan asiakkaana on kuluttaja. Näin ollen kaupparyhmällä ei ollut yhteistä asiakaskäsitystä eikä kulut-

taja ole ollut yhteinen asiakas. Nyt voidaan kysyä, onko tämä perinteinen näkemys yhä hallitsevana? Edelleen, kahlitseeko ketju kauppiaiden asiakaslähtöisyyttä? Vai onko kaupparyhmä viestinyt asiakaslähtöisyydestä niin ylävireisesti, että kauppiaat eivät tiedä, mitä se asiakaslähtöisyys operatiivisella tasolla oikein tarkoittaa. Ehkä asiakassuhteiden hoitaminen tulisi nähdä Korkmanin (2006) väitöskirjassaan esittämällä tavalla.

Korkmanin (2006, 162–177) mukaan asiakaslähtöisyyden tehostaminen lähtee siitä, että markkinat nähdään jokapäiväisinä arjen käytäntöinä. Yrityksen tehtävä on ymmärtää asiakkaita käytännössä ja edistää asiakkaiden käytäntöjä uusien innovaatioiden avulla, jotka pyrkivät jokapäiväisten rutiinien tukemiseen ja kehittämiseen. Innovaatiot on siis nähtävä arjen innovaatioina, ja yrityksen tehtävänä on edistää käytäntöjä, jotka jo ovat olemassa. Korkman korostaa, että puhutut ja kirjoitetut arvot eivät ratkaise menestystä – vain tekeminen ratkaisee. Tämän lähestymistavan uskoisi kauppiaita kiinnostavan, sillä se tarjoaa heille (ja osuustoiminnallisille myymäläpäälliköille) mahdollisuuden suhteellisen kilpailuedun saavuttamiseen paikallisesti.

Huolimatta kauppaketjokokonaisuuden korostamisesta kilpailutekijänä, jokainen myymälä toimii asiakkaidensa ja kilpailijoidensa suhteen ainutlaatuisessa kilpailutilanteessa. Kun voidaan väittää ketjuyhteistyön rajoittaneen myymälöiden asiakaslähtöisyyttä (yhdenmukaistetut valikoimat, hinnoittelu ja markkinointi kauppaketjussa) ja vähentäneen kauppiaiden aloitteellisuutta, asiakkaiden arjen käytäntöjen tunnistaminen ja hyväksikäyttö palauttaisivat kauppiain roolin markkina-alueensa asiakkaiden parhaana asiantuntijana. Tämä mahdollistaisi myös henkilökunnan hiljaisen tiedon hyväksikäyttämisen.

Millaisiin liikkeenjohdollisiin päätelmiin tämän tutkimuksen tulokset antavat nyt aihetta?

Kauppiasyrittäjyyden keskeisten asenneulottuvuuksien tunnistaminen tulisi ottaa huomioon kauppiasvalinnassa ja -valmennuksessa. Kauppiasvalintaa varten tulisi kehittää testi, niin että voitaisiin tunnistaa erityisesti modernit kehittäjät ja varovaiset uudistajat -kauppiastyypit. Kauppiasvalmennuksessa tulisi korostaa innovatiivisuuden, itseluottamuksen ja ahkeruuden merkitystä ja pyrkiä minimoimaan asenteisiin liittyvää konservatiivisuutta. Vaikka kauppiaskokemus näyttää tuottavan itsenäiset puurtajat – ja laakereilla lepääjät -kauppiastyyppeihin kuuluvia kauppiaita, heidätkin tulisi kauppaketjun kehittämisen nimissä motivoida säilyttämään uudistuksellisuutensa ja tiivistämään yhteistyötä ketjunsä kanssa.

Näyttää siltä, että kaupparyhmissä ja kauppaketjuissa yrittäjiä on tyypillisesti tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena – yrittäjäjoukkona. Yrittäjät ovat kuitenkin yksilöitä, ja heidän yksilöllisiin eroihinsa mm. asenteiden suhteen tulisi kiinnittää huomiota. Kaikki kauppiaat ovat yrittäjyysorientoituneita – eri piirteet vain korostuvat eri ryhmissä. Asenne-erojen ymmärtäminen auttaisi ketjujohtoa kehittämään kauppaketjun sisäistä yhteistyötä.

Myös yrittäjät voivat tämän tutkimuksen tulosten valossa analysoida itseään ja pyrkiä kehittämään yrittäjäominaisuuksiaan. Kauppiaskollegoiden keskinäinen vertailukin voisi olla hyödyllistä, esimerkiksi mitä varovaiset uudistajat voisivat oppia moderneilta kehittäjiltä.

## 9. JATKOTUTKIMUKSEN HAASTEITA

Tätä etsinnällistä tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena keskustelun avauksena, joka kaipaa jatkotutkimusta.

Kauppiasyrittäjien asenneulottuvuuksien mittaamista tulisi kehittää siten, että löydetäisiin toimivia muuttujia mittaamaan myös niitä asenneulottuvuuksia, jotka tässä tutkimuksessa eivät nousseet esiin itsenäisinä pääkomponentteina.

Eräs tutkimusta kaipaava teema liittyy tässä tutkimuksessa ongelmalliseksi osoittautuneeseen asiakaslähtöisyyteen. Huolimatta kaupan kirjallisuuden voimakkaasta asiakaslähtöisyyden korostamisesta ja asiakkaan roolin merkityksestä kaupan yritysten strategioissa, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että asiakaslähtöisyys ei ole kovin keskeinen päivittäistavara kauppiaiden toimintaa ohjaava asenne. Eräänä syynä saattaa olla se, että kaupan etulinjan toimijoille on jäänyt epäselväksi, mitä asiakaslähtöisyys konkreettisesti tarkoittaa ja mitä heiltä sen suhteen odotetaan. Hämmennystä aiheuttaa ilmeisesti se, että kaupan ja asiakkaiden käsityksissä kaupan tehtävästä vallitsee ristiriita. Grönroos (2003, 123–126) viittaa tähän toteamalla, että kaupan mielestä tavarat ovat sen toiminnan keskeinen osa, kun taas asiakkaan mielestä erilaiset tekemiset ja tapahtumat ovat keskeisellä sijalla hänen elämässään ja toiminnassaan. Kauppa keskittyy tehokkaaseen tavarankeluun, kun asiakas haluaisi kaupan tukevan hänen toimintaansa. Grönroos korostaa edelleen, että kauppa ja teollisuus eivät luo arvoa asiakkaalle, vaan asiakas luo sitä itse. Kaupan tehtävänä on tuen tarjoaminen asiakkaan asiointiin. Nyt tulisi Korkmanin (2006, 162–177) esittämällä tavalla nähdä markkinat arjen käytäntöinä ja tutkimuksen keinoin hankkia ymmärrys kaupan asiakkaiden arjesta, niin että jokapäiväisiin rutiineihin perustuvien pienien innovaatioiden voitaisiin tukea asiakkaiden arvon muodostusta ja kehittää asiakaslähtöisyyttä,

Tässä tutkimuksessa yrittäjyysasenteiltaan erilaisten kauppiaryhmien yhteyttä kannattavuuteen on sivuttu vain viittauksenomaisesti. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia asenteiltaan erilaisten kauppiaryhmien ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä.

Yrittäjyudessa on havaittu eroja eri kansojen välillä (mm. Hyrsky 2001). Siksi olisi mielenkiintoista tutkia kauppiasyrittäjyyttä kansainvälisellä vertailututkimuksella. Tällöin selviäisi sekin, onko tämän tutkimuksen yllättävä tulos konservatiivisuus-pääkomponentin tunnistamisesta yhtenä päivittäistavara kauppiaiden asenneulottuvuutena suomalaiskansallinen piirre.

Tämän tutkimuksen huomio on kohdistunut yksityisen päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysasenteisiin. Nyt olisi mielenkiintoista tehdä vertaileva tutkimus osuustoiminnallisen kaupan myymäläpäälliköiden keskuudessa. Eräs keskeinen erohan on siinä, että kauppialla ei ole esimiestä mutta myymäläpäälliköllä on. Yhdenmukaiset tulokset vahvistaisivat tämän tutkimuksen löydösten validiteettia, erilaiset tulokset pakottaisivat uuteen ajatteluun.

## ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF GROCERY RETAILERS – A SUMMARY

The purpose of the study was to find out an answer to the question “What kind of retailer groups with differing entrepreneurial orientation can be identified among grocery retailer entrepreneurs?”. The answer involved studying two subproblems:

- What kind of theoretical dimensions of grocery retailers’ entrepreneurial orientation can be identified?
- What kind of empirical dimensions of grocery retailers’ entrepreneurial orientation can be identified?

According to Gibb (1987) entrepreneurship in this study is defined as the use of entrepreneurial attributes in pursuit of particular task, usually in the industrial or commercial context. Entrepreneurship means behaviour which is guided by values and attributes whose combination is called entrepreneurial orientation. Entrepreneurial orientation is assumed to be a one-dimensional continuum, one direction being called entrepreneurial orientation and the other traditional orientation.

The answer to the first subproblem was searched by exploring research on entrepreneurship, and studies and reports on retail trade. Psychological trait theory from among various disciplines within entrepreneurial research, in spite of the criticism leveled at it, offered starting points for studying the dimensions of entrepreneurship.

The entrepreneurial orientation model in this study comprises the following six dimensions: innovativeness, need for achievement, internal locus of control, attitude to risk exposure and uncertainty, human relationship management and attitude to work. Next, the applicability of the model describing the entrepreneurial orientation of retail entrepreneurs was studied. The developed model included customer orientation as a new dimension. Other retail entrepreneurs’ traits were assumed to resemble those presented in entrepreneurial literature. So, the theoretical framework comprises the above mentioned seven dimensions.

The theoretical framework was empirically tested by employing quantitative research. The respondents were grocery retailers of Kesko Group chains. The data was collected by using group administered survey at 12 retailers’ meetings. The respondents gave answers to 57 statements in the questionnaire using the five-point Likert scale (1 = strongly disagree,..., 5 = strongly agree). The statements represented each of the seven dimensions in the framework model. The data comprised the respondents of 381 retailers.

In order to reduce the number of variables summated rating scales were made to describe each entrepreneurial dimension. The internal consistency of the summated rating scales was

controlled by Cronbach's alpha coefficient. The reliability control cut the number of variables from 57 to 36. The number of variables was further reduced by carrying out a principal component analysis with the variables used for summated rating scales (Varimax rotation, minimum loading output .40). The resultant four principal components explained 33.6 % of the total variance of the variables. On the basis of the content and the loading of the variables, the four principal components were called: *innovativeness, conservatism, self-confidence and diligence*.

The theoretical frame of reference is partially supported by the empirical data. Three theoretical dimensions obtained fairly matching counterparts in the empirical dimensions: innovativeness, counterpart innovativeness; internal locus of control, counterpart self-confidence; attitude to work, counterpart diligence. Need for achievement, attitude to risk exposure and uncertainty, human relationship management and customer orientation did not have clear empirical counterparts. In the light of previous entrepreneurial research, the conservatism principal component brought about a surprise.

In order to answer to the main research question of this study, a cluster analysis was carried out as a follow-up analysis for the principal component analysis, which resulted in four groups whose difference was statistically significant. Based on the principal component scores they were called: *modern developers, individual hard workers, complacent featherbedders, and cautious innovators*.

A typical modern developer is a fairly young retailer with little experience, and female in many cases. The modern developer has a college-level occupational education. He operates in a small store, is keen on innovation, but not particularly self-confident or independent, which is related to external locus of control and to the desire for success following the policy guidelines of the chain. Because of innovativeness, he represents entrepreneurial orientation.

A typical individual hard worker is middle-aged, often female, with a good occupational training and relatively much practical experience. He operates in a large store more often than the average retailer. He has found his business policy, is complacent and need not bother about innovations. He is self-confident, going his own way, disliking the idea of the chain doing the work for him. He is an entrepreneur whose work is based on his skills (cf. the craftsman-type entrepreneur). Because he is not innovative but conservative as a retailer he represents traditional orientation.

A typical featherbedder is a relatively old, experienced, and not keen on innovations. He is obviously found his well-established way of doing business, which he does not question. He does not appreciate his hard work any more. It may be assumed that he is achieved his goals – sufficient wealth – and does not try to maximize his sales or earnings. Being in charge of a large store suggests that he has the right skills and qualities for more, but he does not want to risk his wealth by investing in innovations. His status as a large store retailer may give him sufficient satisfaction.

He represents traditional retailer orientation.

A cautious innovator is fairly young with relatively little experience, and with a rather low occupational, mostly course-based training. He is a small store retailer who considers the competition heavy, which may be the reason for his cautiousness. Although he is conservative, but not very independent or self-confident, he is ready for innovations carried out in cooperation within the chain. He is also ready to work for his store. As an innovator he represents entrepreneurial orientation.

The focus of this exploratory study was on private grocery retailers' entrepreneurial orientation. Next it would be interesting to carry out a comparative study among store managers in cooperatives. Uniform results would strengthen the validity of the findings of this study, different results would give an impetus to new ways of thinking. ■

## LÄHTEET

- AALTONEN, JARMO** 2006. Ketju kiristyy. Helsingin Sanomat 12.2.2006, E 1
- ALKULA, TAPANI, PÖNTINEN, SEPPÖ & YLÖSTALO, PEKKA** (1995), Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö
- BRIDGE, SIMON, O'NEILL, KEN & CROMIE, STAN** 2003. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Second Edition. Palgrave Macmillan
- BULL, IVAN & WILLARD, GARY** 1993. Towards a Theory of Entrepreneurship. Journal of Business Venturing 8, 183–195
- CAIRD, SALLY** 1989. A Review of Methods of Measuring Enterprise Attributes. Occasional Paper Series, Durham University Business School
- COVIN, JEFFREY G. & SLEVIN, DENNIS P.** 1988. The Influence of Organization Structure on the Utility of An Entrepreneurial Top Management Style. Journal of Management Studies 25:3, May, 217–234
- COVIN, JEFFREY G. & SLEVIN, DENNIS P.** 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. Entrepreneurship: Theory and Praxis, Vol. 16, Issue 1, 7–25
- CUNNINGHAM, J. BARTON & LISCHERON, JOE** 1991. Defining Entrepreneurship. Journal of Small Business Management, Vol. 29, Issue 1, 45–61
- CURRAN J. & STANWORTH J.** 1989. Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and Research. International Small Business Journal, Vol. 7, No. 2, 11–22
- DEAKINS, DAVID & FREEL, MARK** 2003. Entrepreneurship and small firms. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill
- DOLLINGER, MARC J.** 1995. Entrepreneurship. Strategies and Resources. Austen Press, Irwin
- ESKOLA, ANTTI** 1971. Sosiologian tutkimusmenetelmät 2. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö
- FRY, FRED L.** 1993. Entrepreneurship. A Planning Approach. West Publishing Company
- GIBB, ALLAN A.** 1987. Enterprise Culture – Its Meaning and Implementations for Education and Training. Journal of European Industrial Training 11, 1–38
- GRÖNFORS, MARTIN** 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö
- GRÖNROOS, CHRISTIAN** 2003. Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 122–131
- HANSEMARK, OVE** 1998. The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control on reinforcement. Internal Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 4, No 1, 28–50
- HARISALO, RISTO** 2003. Kauppiat luottamusta lunastamassa. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 97–111



- HATTEN, TIMOTHY S.** 1997. *Small Business. Entrepreneurship and Beyond*. Prentice Hall
- HOME, NIILLO** 1989. Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. Valikoituminen lopettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavara-kaupassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A:63. Helsinki
- HOME, NIILLO** 2007. Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppioiden yrittäjäyysasteista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78. Helsinki
- HONKALA, MATTI** 2003. K-kauppiuus kilpailuetuna. Teoksessa *Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjäyteen*. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 32–40
- HUUSKONEN, VISA** 1992a. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2: 1992. Turku
- HUUSKONEN, VISA** 1992b. Yrittäjäksi ryhtyminen – Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Liiketaloudellinen Aikakauskirja N:o 4, 390–400
- HYRSKY, KIMMO** 2001. Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 10. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- KALLIALA, PENTTI** 2003. K-kauppiasliitto vaikuttajana ja suunnan näyttäjänä. Teoksessa *Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjäyteen*, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 28–30
- KESKO** 2006. Keskon vuosi 2005. Kesko Oyj
- KORKMAN, OSAKAR** 2006. *Customer Value Formation in Practice. A Practice-Theoretical Approach*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 155. Helsingfors
- KUUSELA, HANNU** 2003. Haasteena arvoa tuottava asiointikokemus. Teoksessa *Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjäyteen*, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 113–120
- MALHOTRA, NARETH & BIRKS, DAVID F.** (2003), *Marketing Research. An Applied Approach*. Second European Edition. Prentice Hall
- MEGGINSON, WILLIAM, BYRD, MARY, SCOTT, CHARLES & MEGGINSON, LEON** 1997. *Small Business Management. An Entrepreneur's Guide to Success*. Irwin
- METSÄMUURONEN, JARI** 2002., Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Faktorianalyysi. Metodologia-sarja 7A. International Methelp Ky
- MITRONEN, LASSE** 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. *Acta Universitatis Tampereensis* 877. Tampere: Tampere University Press
- NORUSIS, MARIJA J.** 1988. *SPSS-X Advanced Statistics Guide*. 2nd Edition. Chicago, IL: SPSS Inc.
- PAULAMÄKI, JARI** 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiain kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis* A-310. Helsinki
- PELKONEN, ANU & VORNANEN, MATTI** 2003. Mistä syntyvät hyvät K-kauppiat? Teoksessa *Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjäyteen*, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 7–21
- RÖMER-PAKKANEN, TARJA** 2002. *Family Entrepreneurship in a Retail Chain – The Grocer's Household-Enterprise Complex*. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja nro 33, Kuluttajaekonomia. Helsinki
- STEINHOFF, DAN & BURGESS, JOHN F.** 1993. *Small Business Management Fundamentals*. Sixth Edition. McGraw-Hill
- STEVENSON, HOWARD H. & GUMBERT, DAVID E.** 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April 1985, 85–94
- SÄNKIAHO, RISTO** 1974. Tempu ja kuinka ne tehdään. Monimuuttujamenetelmät kansan palvelijoina. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 220/1974. 4. uudistettu painos
- THOMPSON, JOHN L.** 1999. The world of entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 1, Number 6, 209–224
- TIMMONS, JEFFRY A.** 1994. *New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21<sup>st</sup> Century*. Revised Fourth Edition. Irwin
- TIMMONS, JEFFRY A. & SPINELLI, STEPHEN** 2003. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. International Edition. McGraw-Hill



- TIMONEN, RAIJA** 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 28, Maatalouden liiketaloustiede. Helsinki
- VALKONEN, TAPANI** 1971. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. II korjattu painos. Helsinki:Ylioppilastuki ry
- VENKATARAMAN S.** 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 3, 119–138
- VIRTANEN, MARKKU** 1997. The role of different theories in explaining entrepreneurship. In Kunkel S. (ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*. Journal of Best Papers of the 42<sup>nd</sup> World Conference, International Council for Small Business 1997, San Francisco, June 1997

KTT, dosentti *Niilo Home*  
Helsingin kauppakorkeakoulu

## Kauppiasyrittäjäystutkimus

Tässä tutkimuksessa pohditaan sitä, millaisia ovat yrittäjäyhteisöiltään päivittäistavarakaupassa toimivat yksityiskauppiat. Tiedot käsitellään nimettömästi tilastollisina yhteenvetoina.

Ota kantaa seuraaviin väittämiin rengastamalla jokaisen väittämän kohdalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Voin helposti sopeutua muutoksiin.	1	2	3	4	5
Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.	1	2	3	4	5
Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni.	1	2	3	4	5
Riskejähän aina on, mutta niistä selviää, kun pitää silmät auki	1	2	3	4	5
Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.	1	2	3	4	5
Työ on kivaa, mutta liika on liikaa siinäkin	1	2	3	4	5
Tärkeintä ei ole suuri myynti, vaan se, että asiakas palaa ostoksille uudestaan.	1	2	3	4	5
Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.	1	2	3	4	5
Lomallakaan en pysty oikein irrottautumaan työasioista.	1	2	3	4	5
En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.	1	2	3	4	5
Kaupassakin pätee se, että ei se pelaa, joka pelkää.	1	2	3	4	5
Pystyn suostuttelemaan muut ihmiset tahtomaani suuntaan.	1	2	3	4	5
Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Jos en saa asiakaspalautetta, myymälätoimintaa on vaikeata kehittää.	1	2	3	4	5
En kovin herkästi hyväksy uusia asioita.	1	2	3	4	5
Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin.	1	2	3	4	5
Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.	1	2	3	4	5
Haluan vain taattuja ja kokeiltuja ratkaisuja.	1	2	3	4	5
Henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen on aika vaikeaa.	1	2	3	4	5
Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.	1	2	3	4	5
Asiakaspalautteessa on paljon turhaa narinaa.	1	2	3	4	5
Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.	1	2	3	4	5
Ei ketju estä minua saavuttamasta tavoitteitani.	1	2	3	4	5
Teen vain sellaisia suunnitelmia, joiden uskon toteutuvan.	1	2	3	4	5
Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.	1	2	3	4	5
Pidän tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa omien tehtäviensä hoitamiseen.	1	2	3	4	5
Ikävystyn helposti, jos minulla ei ole tarpeeksi tekemistä.	1	2	3	4	5
Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.	1	2	3	4	5
Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.	1	2	3	4	5
Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.	1	2	3	4	5
Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.	1	2	3	4	5
Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.	1	2	3	4	5
Mielestäni on hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työllä se tulos tehdään eikä paljolla väellä,	1	2	3	4	5
Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin.	1	2	3	4	5
Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.	1	2	3	4	5
Haluan, että asiat ovat niin kuin mihin olen tottunut.	1	2	3	4	5
Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.	1	2	3	4	5
Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.	1	2	3	4	5
Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.	1	2	3	4	5
Ilman työtä ei auta kaupan koko eikä näkö.	1	2	3	4	5
Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin.	1	2	3	4	5
Ketjussa toimittaessa on vaikea toteuttaa omia ideoita.	1	2	3	4	5
Oikeastaan kaupanpito on minulle elämäntapa.	1	2	3	4	5
Menestyminen kaupassa johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä, onnella on sen kanssa varsin vähän tekemistä.	1	2	3	4	5
Epävarmuus on kaupassa pysyvää, mutta sen kanssa on opittava elämään.	1	2	3	4	5
Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.	1	2	3	4	5
Haluan välttää kovaa työtä.	1	2	3	4	5
Asiakas on ostaja, ja kaupan tehtävänä on saada hänet ostamaan paljon.	1	2	3	4	5
442 Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.	1	2	3	4	5
Kohtuullinen hyvinvointi itselle ja perheelle on tärkeämpää kuin myynnin kasvu.	1	2	3	4	5

---

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kaupankäynti tänään on käskytettyä asiaa, ei voi yrittäjän vapaudesta paljon puhua.	1	2	3	4	5
Pidän riskin ottamista menestymisen ehtona.	1	2	3	4	5
Tulos on ihmissuhteita tärkeämpää.	1	2	3	4	5
Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.	1	2	3	4	5
Kaupan päätehtävänä ei ole tavaroiden myyminen vaan ratkaisujen tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin.	1	2	3	4	5
Tuloksen tekeminen on minulle kaikkein tärkeintä.	1	2	3	4	5

---

Vastajaajan taustatietoja

- Sukupuolesi on 1 Nainen  
2 Mies
- Syntymävuotesi on \_\_\_\_\_
- Ammatillinen peruskoulutuksesi (rengasta tasoltaan korkein)
- 1 Ei ammatillista peruskoulutusta  
2 Kurssimuotoinen (esim. K-instituutin kurssi/kurseja)  
3 Koulutasoinen; mikä  
\_\_\_\_\_  
4 Opistotasoinen; mikä  
\_\_\_\_\_  
5 Korkeakoulututkinto; mikä  
\_\_\_\_\_
- Rengasta ketju, johon myymäläsi kuuluu. 1 K-pikkolo  
2 K-extra  
3 K-market  
4 K-supermarket  
5 K-citymarket
- Rengasta vuoden 2005 myynnin mukaisesti se myyntiluokka, johon myymäläsi kuuluu. 1 Alle 1 miljoona euroa  
2 1,0 – 4,9 miljoonaa euroa  
3 5,0 – 12,0 miljoonaa euroa  
4 Yli 12 miljoonaa euroa
- Kokemusta kauppiana on kertynyt \_\_\_\_\_ vuotta
- Myymälän vaikutusalueella kilpailu on mielestäsi 1 Vähäistä  
2 Kohtuullisen kovaa  
3 Erittäin kovaa
- Myymäläsi liikevaihto on 2-3 viime vuoden aikana saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna 1 Kasvanut keskimääräistä vähemmän  
2 Kehittynyt samaa tahtia  
3 Kehittynyt keskimääräistä enemmän
- 444 Myymäläsi kannattavuus saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna on 1 Heikompi  
2 Samaa tasoa  
3 Keskimääräistä parempi
- Myymäläsi asiakastyytyväisyys on saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna 1 Heikompi  
2 Samaa tasoa  
3 Keskimääräistä parempi

KIITOKSIA VASTAUKSISTASI!