

ARTO LINDBLOM, RAMI OLKKONEN ja LASSE MITRONEN

Kauppiaasyrittäjien asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavat sopimusperusteisessa ketjuyrityksessä¹

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ja analysoida keskimääräistä paremmin, keskimääräisesti ja keskimääräistä heikommin menestyvien kauppiaasyrittäjien mahdollisia eroavaisuuksia asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavoissa. Tällä tavoin pyrittiin saamaan vastaus siihen, mitkä tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat eri tavoin menestyviä kauppiaasyrittäjiä sopimusperusteisessa ketjuyrityksessä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka perusjoukon muodosti K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta. Tutkimuksen mukaan keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat olivat asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavoiltaan hyvin samankaltaisia. Molemmissa ryhmissä korostuivat voimakkaasti aistiminen ja ajattelu tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Tutkimuksen mukaan keskimääräistä heikomman

¹ Kiitämme nimettömiä arvioitsijoita artikkeliamme parantaneista kommentteista ja ehdotuksista. Kiitämme lisäksi seuraavia rahoittajatahoja: Suomen Akatemia, Liikesivistysrahasto ja Tekesin Serve-ohjelma.

ARTO LINDBLOM, KTT, professori (ma.)

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

RAMI OLKKONEN, KTT, professori (ma.)

Turun kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos • e-mail: rami.olkkonen@tse.fi

LASSE MITRONEN, KTT, johtaja

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

myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat muodostivat varsin heterogeenisen ryhmän. Tässä ryhmässä oli tiedon keruu- ja käsittelytavoissaan intuitiota ja tunteita painottavia yrittäjätyyppisiä suhteellisesti enemmän kuin myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä parempien tai keskimääräisten kauppiaiden keskuudessa.

1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Suomen päivittäistavarakaupan rakenne on muuttunut monelta osin viimeisten vuosikymmenien aikana. Rakennemuutoksen merkittävimpiä piirteitä ovat olleet kaupan alan keskittyminen, myymälämäärän väheneminen, myymäläkoon kasvu ja itsepalvelun yleistyminen (esim. Home 1995; Hyvönen 1990; Mitronen 2002; Lindblom 2003). Selvimmin suomalaisen kaupan alan rakennemuutos on ilmennyt kaupan voimakkaana ketjuuntumisena. Perinteinen kaupan jako tukku- ja vähittäiskauppaan alkaa olla jo historiaa. Tukku- ja vähittäiskaupat ovat ryhmittyneet valtakunnallisiksi omistus- tai sopimus pohjaisiksi ketjuiksi. (esim. Kautto & Lindblom 2004a; 2004b; Mitronen 2002.) Kaupan alan viime vuosien markkinaosuuskilpailussa keskitetysti omistetut ja keskitettyä ohjausta hyödyntävät ketjut ovat menestyneet hajanaisia, kauppa kohtaiseen toimintaan keskittyviä sopimus pohjaisia ketjuja paremmin.

Sopimus- tai yrittäjät pohjainen ketju yritys muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaisesti toimivista itsenäisistä, vähittäiskauppaa harjoittavista ketjun kauppiaista ja näiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä (esim. Mitronen 2002, 123–124). Olennainen ero omistusperusteiseen ketjuun nähden on, että yrittäjät pohjainen ketju on muodostunut juridisesti erillisistä yrityksistä. Yrittäjät pohjainen ketju saattaa kokonaisuutta ohjaavan keskusyksikön lisäksi sisältää jopa satoja yrittäjien omistamia yrityksiä (esim. Kautto & Lindblom 2004a, 36). Yrittäjät pohjainen ketju on kuitenkin useimmiten niin tiivis verkosto, että kauppiaat ja ketjuyksikö esiintyvät markkinoilla yhdellä ja samalla nimellä. Yrittäjät pohjaisen ketju liiketoimintamallin katsotaan toimivan parhaiten nopeasti muuttuvilla markkinoilla, koska ketjun verkoston toimijoiden oletetaan kykenevän itseohjautuvasti sopeuttamaan toimintaansa olosuhteiden muuttuessa (esim. Powell 1990). Yrittäjät pohjainen ketju tarjoaa joustavuuden ohella myös muita merkittäviä tehokkuusetuja. Ulkoinen ja sisäisen toiminnan tehokkuus saavutetaan verkoston toimijoiden keskinäisen yhteistoiminnan ja työnjaon avulla. Tehtävänjako toteutetaan verkoston sisällä siten, että kukin toimija suorittaa ne tehtävät, joihin se parhaiten kykenee. Toimintojen päällekkäisyys pyritään mahdollisimman pitkälle poistamaan. Ketjun verkostossa ketjuyksikön on perusteltua kontrolloida keskitetysti kaikkia toimintoja, joiden avulla päästään mittakaava etuihin ja voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tällaisia merkittäviä ketjuyksikön johtamis- ja päätösalueita ovat (Mitronen 2002, 110–111):

1. ketjuohjaus, johon kuuluvat konseptit ja niiden kehittäminen, ketjun kauppapaikka-, kauppias- ja pääallikköportfolioiden kehittäminen, kauppapaikkapäätökset, ketjun kannustinjärjestelmät ja ketjumarkkinointi
2. tavarakauppa eli tavararyhmähallinta, hankinta, osto ja logistiikka sekä markkinointi
3. ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut.

Yrittäjöpohjaisessa ketjussa kauppiaiden vastuulle on hajautettu puolestaan toiminnot, jotka vaativat sopeuttamista ja reagoitukykyä (Mitronen 2002, 114). Tällaisia tehtäviä ja toimintoja ovat (esim. Honkala 2003, 37; Pelkonen & Vornanen 2003, 9; Mitronen 2002, 114):

1. myynti ja myynnin edistäminen
2. kauppataason asiakassuhteiden, henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen ketjukonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti
3. kauppakohtainen valikoimahallinta, hinnoittelu ja markkinointi.

Edellä kuvatusta työnjaosta ja erikoistumisesta johtuen yrittäjöpohjaisessa mallissa ilmenee tyypillisesti erilaisia jännitteitä ketjuyksikön ja kauppiaiden välillä. Toimijatasolla nämä jännitteet konkretisoituvat toisaalta intressieroihin ja toisaalta tehtävä-, vastuu- ja valtakysymyksiin. (Mitronen 2002, 303–307.) Yrittäjöpohjaisessa ketjumallissa ketjuyksikön ja ketjun kauppiaiden keskinäisen työnjaon hallinta ja johtaminen onkin merkittävä liikkeenjohdollinen haaste. Mitronen (2002, 362) toteaa, että yrittäjöpohjaisen ketjumallin hallinta ja johtaminen on vaativa tehtävä, joka edellyttää samanaikaisia ja limittäisiä ohjausmekanismeja sekä kontrolli- ja koordinoitkeinoja. Lindblom (2006) puolestaan korostaa, että sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä yksi merkittävimmistä liikkeenjohdollisista haasteista on saada itsenäiset kauppiasyrittäjät hyödyntämään ketjun verkostoon kertynyttä yhteistä tieto- ja muuta inhimillistä pääomaa oman kaupan liiketoiminnan kehittämisessä asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla tavalla.

2. TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Kauton ja Lindblomin (2004b) mukaan ketjuliiketoiminnan kehittämisen edellytys on kaupan kyky hallita asiakas- ja kilpailijatietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle niin asiakkuuden hallinnassa kuin koko logistisen ketjun toiminnan ohjauksessa. Kautto ja Lindblom (2004b) toteavat edelleen, että nykyaikaisten ketjuyritysten toiminta perustuu yhä enenevässä määrin kokonaisvaltaisille ja integroiduille toiminnanohjausjärjestelmille, jotka kattavat asiakkaiden hallintaan, tavararyhmähallintaan ja logistisen toimintoketjun kokonaishallintaan kuuluvat tiedot ja järjestelmät. Toiminnanohjausjärjestelmien ja muiden vastaavien tiedonhallintaan liittyvien ratkaisujen avulla ketjuyritysten kyky kerätä ja käsitellä tietoa on kasvanut

merkittävästi. Ketjuyritykset hallinnoivatkin tänä päivänä mittavaa tietopääomaa. Tämä tietopääoma on ketjuyritysten yksi tärkeimmistä markkinaperustaisista omaisuuseristä (market-based assets) (esim. Kaplan & Norton 2004; Srivastava ym. 2001; Hamel 2000).

Tietopääoman hallintaan ja hyödyntämiseen yrittäjöpohjaisessa ketjuyrityksessä liittyy kuitenkin aivan erityisiä haasteita. Nämä haasteet voidaan kiteyttää kahteen kohtaan (esim. Lindblom 2006; Mitronen 2002):

1. yrittäjöpohjaisessa ketjumallissa tieto on tyypillisesti hajautuneena ympäri ketjun verkostoa
2. yrittäjöpohjaisessa ketjumallissa verkoston toimijat hankkivat, muokkaavat ja välittävät tietoa itseohjautuvasti omien sisäisten tarpeidensa ja tottumustensa mukaisesti.

Omistusperusteisessa ketjussa tieto hallitaan ja omistetaan keskitetysti. Keskitetysti omistetussa ja johdetussa ketjussa tieto voidaan myös välittää ketjun kauppoihin esimerkiksi koulutustoiminnan kautta varsin tehokkaasti. Yrittäjöpohjaisessa mallissa kauppiat ovat sen sijaan itsenäisiä ja usein itsepäisiäkin yrittäjiä, joita ei voi "komentaa" hyödyntämään tietoa samalla tavoin kuin työsuhteessa olevaa. Kauppiasyrittäjien tiedon keruu ja käsittely sekä hyödyntäminen perustuvat vapaaehtoisuuteen. Yrittäjällä ei toisin sanoen ole suoraa esimiestä, vaan yrittäjä käskää itse itseään (esim. Honkala 2003; Mitronen 2002). Juuri tämä kauppiasyrittäjien itsenäisyys tekee yrittäjyydestä ketjuliiketoiminnassa kiinnostavan ja kiehtovan tutkimuskohteen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida keskimääräistä paremmin, keskimääräisesti ja keskimääräistä heikommin menestyvien kauppiasyrittäjien mahdollisia eroavaisuuksia asiakas- ja kilpailijatiedon keruun ja käsittelyn suhteen. Tällä tavoin pyritään vastaamaan siihen, millaiset tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat eri tavoin menestyviä kauppiasyrittäjiä sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä (ks. myös Lindblom 2006). Tutkimuksen tarkoitus on täsmennettävissä edellä kuvatun perusteella seuraaviin kahteen osatehtävään:

1. eroavatko keskimääräistä paremmin menestyvät kauppiasyrittäjät tiedon keruunsa osalta keskimääräisesti tai keskimääräistä heikommin menestyvistä kauppiasyrittäjistä, ja jos eroavat, niin millä tavoin?
2. eroavatko keskimääräistä paremmin menestyvät kauppiasyrittäjät tiedon käsittelynsä osalta keskimääräisesti tai keskimääräistä heikommin menestyvistä kauppiasyrittäjistä, ja jos eroavat, niin millä tavoin?

Kauppiasyrittäjyyttä on tutkittu Suomessa erityisesti K-ryhmän toimesta 2000-luvun alussa useilla eri selvityksillä (esim. Pelkonen & Vuorinen 2003; Näsi 2003; Mitronen 2003; Kuusela 2003). Muun muassa Näsi (2003) on perehtynyt kattavasti menestyneiden K-kauppiasyrittäjien toimin-

talogiikoihin. Hänen mukaansa mukaan menestyneitä kauppiaita kuvaavat tarkka harkinta, ahkeruus, määrätietoisuus ja henkinen lujuus sekä innovatiivisuus ja kokeilunhalu (Näsi 2003, 134). Hän kuitenkin myös korostaa, että mainituista yhteisistä henkisistä piirteistä huolimatta menestyvään kauppiuuteen on monta tietä. Menestyvän kauppiasyrittäjän strategiaprofiilia onkin hyvin vaikea määrittää yksiselitteisesti (ks. Näsi 2003).

Tämän tutkimuksen teoreettinen perusta ankkuroituu resurssiperustaiseen teoriaan ja sen läheistä sukua oleville osaamis-, kompetenssi- ja kyvykkyysteorioille (ks. resurssiperustaisesta teoriasta esim. Barney 1991; Barney ym. 2001; Srivastava ym. 2001). Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa perusjoukon muodostaa K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

Ketjuliiketoiminnan lähtökohtana on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonseptin strateginen määrittäminen sisältää vastaukset liikeidea-termin kysymyksiin, kenelle, mitä ja miten. Kauton ja Lindblomin (2004b) mukaan konseptin strategisessa määrittämisessä valitaan ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti, pääkilpailija ja ketjun asiakaslupaukset. Asiakaslupauksilla tarkoitetaan niitä keskeisimpiä asioita ja tekijöitä, joihin koko ketjun ja sen yksittäisten kauppojen toiminta ja vahvuudet perustuvat.

Ketjukonseptin kehittäminen perustuu ketjun verkostoon kumuloituneen tietopääoman ja tämän tietopääoman tehokkaan ja innovatiivisen hyödyntämisen varaan (vrt. esim. Kaplan & Norton 2004; Srivastava ym. 2001). Kauton ja Lindblomin (2004b) mukaan vain ja ainoastaan tutkittu tieto asiakkaiden tarpeista, toiveista, ostokäyttäytymisestä ja niistä tekijöistä, joita asiakkaat todella arvostavat ja haluavat kokea, mahdollistaa sellaisten vahvuuksien ja ylivoimatekijöiden määrittämisen, joilla ketjuyritys voi voittaa pääkilpailijansa asiakkaiden ostosuosiossa. Myös Tikkasen (2005) mukaan liiketoiminta on tuottoisinta perustuessaan parhaimmalle mahdolliselle tiedolle asiakkaista ja markkinoista. (ks. myös esim. Day 1994; Slater & Narver 1994.) Aineeton markkinalähtöinen tietopääoma muodostaa toisin sanoen ketjuyrityksen kilpailuedun perustan (esim. Kaplan & Norton 2004). Erityisen olennaista on myös sellaisen osaamisen kehittäminen, jolla ketjuyrityksen hallitsema tietopääoma voidaan muuttaa hyötykäyttöön eli asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (esim. Hamel 2000; Srivastava ym. 2001). Osaaminen (tai kyvykkyys) määritetään kirjallisuudessa tavallisesti yksilöihin sidotuksi moninaiseksi tietojen ja taitojen yhdistelmäksi, jonka avulla markkinaperustaisia omaisuuseriä, kuten tietopääomaa tai liikesuhteita hyödynnetään ja kehitetään asiakkaalle lisäarvoa tuottavissa toimintoprosesseissa (esim. Day 1994; Weerawardena 2003; Hooley ym. 2004). Hyvöstä (2001) mukaillen voidaan sanoa, että

tietopääomaa hyödyntämällä ketjuyritys pystyy ennakoimaan tulevia trendejä ja vastaamaan paremmin markkina- ja kilpailutilanteissa sekä asiakkaiden tarpeissa ja toiveissa tapahtuviin muutoksiin ketjukonseptejaan uudistamalla ja kehittämällä. Edellä kuvatun perusteella sopimusperustaisen ketjuyrityksen kilpailukyvyyn voidaan olettaa riippuvan keskeisesti kahdesta kyvykkyudesta (Lindblom 2006):

1. ketjuyksikön kyvystä tehokkaasti ja innovatiivisesti kerätä, käsitellä ja hyödyntää asiakas- ja kilpailijatietoa ketjuohjauksessa, tavarakaupassa sekä ketju- ja kauppakohtaisissa tukitoiminnoissa
2. kauppiasyrittäjän kyvystä kerätä, käsitellä ja hyödyntää asiakas- ja kilpailijatietoa sopeuttaessaan toimintaansa kauppakohtaisesti paikallisiin olosuhteisiin ja kilpailutilanteisiin ketjukonseptin puitteissa.

Tehokkaaseen tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyen on olennaista, että ketjuyritys kehittää joustavasti muokattavissa olevan operatiivisen johtamisjärjestelmän, joka mahdollistaa strategisen ympäristöseurannan sekä sisältää kysyntä-, kilpailu- ja asiakastiedon keruu-, seuranta- ja taltiointijärjestelmän (esim. Möller ym. 1987). Ketjuyritykset ovatkin tällä hetkellä ottamassa käyttöönsä kokonaisvaltaisia toiminnanohjausjärjestelmiä (Enterprise Resource Planning eli ERP), joiden piirissä on koko ketjun operatiivinen liiketoiminta sekä sitä tukeva taloushallinto. Toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena on ohjata ja automatisoida kaikkia niitä yrityksen prosesseja, joilla asiakkaita palvellaan. (esim. Finne & Kokkonen 2005.)

Lindblomin (2006) mukaan sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä ketjuyksikön näkökulmasta kauppiaiden arvontuotantoa tukevan tietovarannon kehittäminen ja ylläpito on poikkeuksellisen vaativa tehtävä, koska kukin kauppias määrittää itse sen, minkälainen tieto on hänen arvontuotantonsa kannalta olennaista ja minkälainen ei. Mikä merkittävintä, kauppiaat saattavat jopa kokea, etteivät tarvitse lainkaan ketjuunsa kertynyttä tietopääomaa päätöksentekonsa tueksi tai koettu tiedontarve voi olla ristiriidassa ketjuyksikön näkemysten kanssa (Lindblom 2006). Kauppatasolla tapahtuvaa tietopääoman hyödyntämistä tarkasteltaessa onkin otettava huomioon yrittäjien yksilölliset tiedon keruu- ja käsittelytavat. Olemassa olevan tutkimustiedon perusteella voidaan erottaa useita erilaisia yrittäjätyppejä tiedon keruu- ja käsittelytavan mukaisesti jaoteltuna (esim. Myers-Briggs & Myers 1995, lähteestä Salminen 2000, 23). Myers-Briggs ja Myers (1995; ks. myös Myers 1962; Myers & McCaulley 1985) ovat kehittäneet niin kutsutun MBTI-typologian ihmisten erilaisten kognitiivisten tyylien tunnistamiseksi ja luokittelemiseksi. Typologia perustuu pitkälti Carl Jungin (1946; 1971) tutkimustuloksiin (ks. MBTI-typologiasta ks. esim. Edwards ym. 2002; Wheeler 2001; Wheeler ym. 2004). MBTI-typologian avulla voidaan luokitella tai tyypitellä myös kauppiasyrittäjiä heidän omaksumiensa tiedon keruu- ja käsittelytapojensa perusteella seuraavasti:

1. aistiva-ajatteleva kauppiasyrittäjä (AA). AA-kauppias kerää tietoa aistien avulla ja käsittelee sitä ajattelemalla
2. intuitiivis-ajatteleva kauppiasyrittäjä (IA). IA-kauppias kerää tietoa intuitiivisesti, mutta käsittelee sitä ajattelemalla
3. aistiva-emotionaalinen kauppiasyrittäjä (AE). AE-kauppias kerää tietoa aistien avulla, mutta käsittelee sitä luovasti
4. intuitiivis-emotionaalinen kauppiasyrittäjä (IE). IE-kauppias kerää tietoa intuitiivisesti ja käsittelee sitä luovasti.

Aistimalla tapahtuva tiedon keruu tarkoittaa tiedon keruuta kauppiasyrittäjän tajuntaan nähden ulkoisesta maailmasta. Intuutiolla tarkoitetaan puolestaan eräänlaista kauppiaan vaistomaista asioiden oivaltamista. Kauppiasyrittäjä yhdistelee tällöin tajunnassaan olevia tietoja uudella tavalla. Ajatteleminen viittaa rationaaliseen, järjellä tapahtuvaan tiedon käsittelyyn. Ajatteleva yrittäjä hyödyntää tietoa päätöksenteossaan hyvin järjestelmällisesti ja on ylipäättänsä päätöksiä tehdesään analyyttinen ja looginen. Emootiot viittaavat tunteiden pohjalta tapahtuvaan tiedon käsittelyyn ja päätöksentekoon. Emotionaalinen kauppiasyrittäjä hyödyntää tietoa luovasti ja saattaa olla päätöksenteossaan hyvinkin spontaani. (esim. Gould 1991; Volkema & Gorman 1998; Stumpf & Dunbar 1991; Salminen 2000.)

Tämän tutkimuksen kannalta on erityisen kiinnostavaa, mikä kauppiasyrittäjätyyppi kykenee hyödyntämään muita tyyppisiä tehokkaammin ja innovatiivisemmin ketjunsä tietopääomaa operatiivisissa toimintoprosesseissa asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla tavalla. Tässä tutkimuksessa kauppiasyrittäjätyyppejä ei kuitenkaan haluta asettaa ennakolta keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Vasta empiirisen analyysin perusteella voidaan mahdollisesti tunnistaa ja määrittää kauppiasyrittäjätyyppi, joka kykenee johtamaan arvoa tuottavia prosesseja tehokkaammin kuin muut tyypit.

4. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Tämän tutkimuksen empiirisen tarkastelun kohteena ovat K-ruokakauppiasyrittäjät ja heidän asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytapansa. K-ryhmässä K-kauppiat ovat juridisesti itsenäisiä yrittäjiä, jotka vastaavat oman kauppansa toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Pelkonen ja Vornanen (2003) painottavat, että tämän päivän K-kauppias ei ole kuitenkaan enää pelkästään lihatiskin takana hääräävä Väiski, vaan K-kauppiat ovat kaupan alan todellisia moniottelijoita. Pelkosen ja Vornanen (2003) mukaan K-ryhmässä tämän päivän K-kauppias vastaa konseptin toteuttamisesta omassa kaupassaan paikallisten tarpeiden mukaisesti sekä on henkilöstön valmentaja ja kauppakohtaisen markkinoinnin toteuttaja. Honkalan (2003) mukaan K-kauppioiden teh-

tävänä K-ryhmässä on toimia ”etulinjassa” asiakkaiden palvelijoina apunaan ammattitaitoinen henkilökunta sekä Keskon ja tavarantoimittajien osaaminen ja voimavarat.

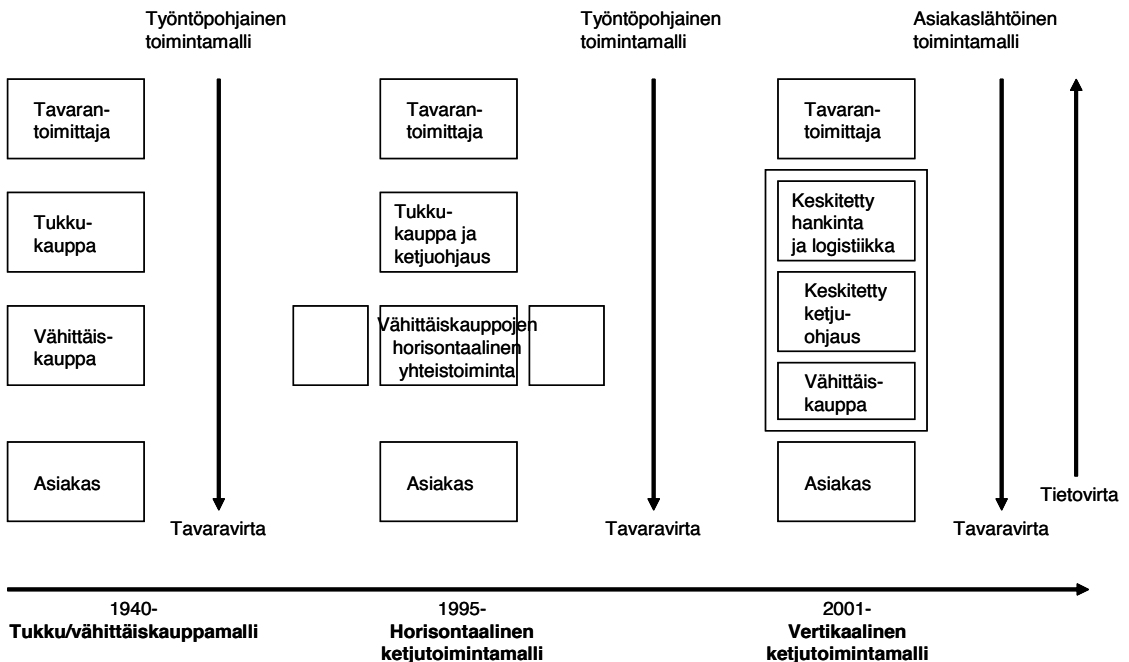
Pelkosen ja Vornasen (2003) mukaan K-kauppiaiden keskeisimpiä tehtäviä ovat:

1. Paikallisten asiakastarpeiden tunteminen ja täyttäminen
2. Ketjukonseptin toteuttaminen omassa kaupassa eli konseptissa määriteltyjen myymälä-tasoisten ratkaisujen toteuttaminen ja ylläpito
3. Vastuu myynnistä ja myynnin kehittämisestä
4. Kaupan liiketaloudellinen johtaminen, kustannusten hallinta ja tuoton tekeminen
5. Tutkitun tiedon hyväksikäyttö
6. Kauppakohtaisen markkinoinnin toteuttaminen ketjukonseptin mukaisesti eli ketjun valtakunnallisten ja alueellisten toimenpiteiden toteuttaminen sekä edellisiä tukevan kaupakohtaisen markkinoinnin suunnittelu ja toteutus
7. Kaupan henkilöstön valmentaminen ja työilmapiiristä huolehtiminen eli rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus, ohjaaminen ja työviihtyvyys
8. Kaupan sidosryhmäsuhteiden hoito
9. Kaupan taloudellisten, toiminnallisten ja muiden riskien hallinta.

K-kauppiaiden on todettu tuovan K-ryhmälle kilpailuetua erityisesti hyvän paikallistuntemuksen, oman markkina-alueen erityispiirteiden ja ennen kaikkea omien asiakkaiden tarpeiden tuntemisen ansiosta (esim. Mitronen 2002, 124; ks. myös Kautto & Lindblom 2004b). K-ryhmässä kauppiasyrittäjän toimintavapaus kaupakohtaisissa asioissa on perinteisesti ollut hyvin suuri. K-kauppiat ovat voineet kehittää kauppansa toimintaa hyvin vapaasti omien ajatustensa ja näkemystensä mukaisesti. Tämän toimintavapauden on kuitenkin koettu ainakin osassa kauppiaskuntaa kaventuneen 1990-luvun puolivälistä alkaen, kun K-ryhmässä tehtiin päätös lähteä tiiviimpään ketjutoimintaan (esim. Lindblom 2006). Seuraavaksi esitetään lyhyt katsaus K-ryhmässä toteutettuihin liiketoimintamalliuudistuksiin viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Kesko ja K-kauppiat toimivat aina vuoteen 1995 asti perinteisellä tukku-vähittäiskauppa-mallilla, jossa kauppiaskunnan toimintavapaus oli merkittävä. Honkalan (2003) mukaan kilpailussa menestyminen perustui tukku-vähittäiskauppa-mallissa siihen, että kukin kauppias rakensi oman liikeideansa ja ajatustensa mukaisesti sellaisia kauppiaita, joiden kilpailuedut voitiin luoda pääosin kaupakohtaisesti. Tukku-vähittäiskauppa-mallissa toiminta oli kuitenkin tehotonta sekä ulkoisissa (asiakassuhteet ja -kohtaamiset) että sisäisissä toimintatavoissa (toimintojen organisointi ja resursointi). Korjatakseen tilanteen K-ryhmä toteutti vuosina 1993–1995 ketjutoiminnan ensimmäisen vaiheen, liiketyypiuudistuksen, jolla selkeytettiin varsin sekavaa liiketyypikartastoa ja uudistettiin kauppiaiden myymäläkonsepteja. Myös Keskon organisaatio muuttui syyskuussa 1995 perusteellisesti. Aluekeskot lopetettiin ja siirryttiin ketjuyksikköorganisaatioon. Samalla

hankintaa ja logistiikkaa keskitettiin. Tällä horisontaaliseen liiketoimintamalliin siirtymisellä ei yrittäjärankenteisessa verkostossa kuitenkaan päästy todelliseen ketjutoimintaan. Toimintatavalla ei myöskään kyetty katkaisemaan markkina-aseman jatkuvaa heikkenemistä päätoimialalla päivittäistavarakaupassa. Ketjuliiketoiminnan näkökulmasta edellytyksiä ei ollut prosessien toimivuudelle, tiedonhallinnalle, päätöksenteolle eikä johtamiselle. Siksi Kesko teki vuoden 1999 lopussa päätöksen vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin siirtymisestä vuoden 2001 alusta alkaen. (esim. Kautto & Lindblom, 2004b; Mitronen 2002.) Keskon ja K-kauppioiden välistä työnjaon muutosta viimeisten vuosikymmenien aikana voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti (Mitronen 2002).



KUVIO 1. K-ryhmän liiketoimintamallin muutokset (Mitronen 2002, 168).

Vuodesta 1995 vuoteen 2001 asti toimineessa horisontaalisessa ketjumallissa K-kauppiasta koostuvan ketjujohtokunnan rooli oli merkittävä. Ketjujohtokunta pystyi tekemään ketjukonseptin määräämissä rajoissa K-kauppiaita sitovia päätöksiä. Ketjujohtokuntien apuna toimi ketjusta riippuen vaihteleva määrä erilaisia avustavia kauppiastoimikuntia ja -työryhmiä, joiden tehtävänä oli muun muassa yhteisen ketjuvalikoiman valmistelu. Olennaista on ymmärtää, että horisontaalisessa ketjumallissa Keskolla ei ollut K-kauppiaisiin asti ulottuvaa päätäntävaltaa. Kesko ei siten

pystynyt myöskään ohjaamaan K-ryhmän toimintaa kokonaisuutena. Osaltaan tämän ohjausvaheen seurauksena horisontaalinen malli johti yhä syvempään tehottomuusloukkuun (ks. tehottomuusloukusta tarkemmin Mitronen 2002). Tämän tehottomuusloukun poistamiseksi K-ryhmässä siirryttiin vuoden 2001 alussa vertikaaliseen ketjumalliin.

Vertikaalisessa ketjumallissa Keskon ohjausvastuuta kasvatettiin merkittävästi. Mitrosen (2002, 170) mukaan Keskon vastuu laajeni käsittämään koko ketjun ja myös yksittäisen kaupan menestymisen aiemman pääosin tavarakauppaan ja kauppapaikkaan liittyvien riskien lisäksi. Tänä päivänä Kesko harjoittaa vähittäiskauppaa ketjuyhteistyössä K-kauppiaiden kanssa ja käy myös itsenäisesti tukkukauppaa teollisuuden, ravintoloiden ja muiden tukkuasiakkaiden kanssa. Keskon toimialayhtiöt ja tulosryhmät vastaavat Keskon liiketoiminnoista ja osasta ketjujen ja kauppojen tuki- ja palvelutoiminnoista. Toimialayhtiöissä ja tulosryhmissä toimivat ketjujen ketjuyksiköt vastaavat kauppiasvalinnoista, liiketyyppien kehittämisestä, ketjujen taustatoiminnoista, kuten ostotoiminnasta, valikoimasuunnittelusta ja markkinoinnista. (Mitronen 2002.)

5. EMPIIRISEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Empiirisen aineiston keruu toteutettiin toukokuussa 2005. Aineiston keruutapana käytettiin kvantitatiivista lomaketutkimusta. Lomake laadittiin Webropol-ohjelmaa hyväksikäyttäen. Varsinainen aineiston keruu tapahtui sähköpostitse. (ks. tarkemmin Lindblom 2006.) Tämän tutkimuksen perusjoukon muodostaa K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta eli 900 itsenäistä K-ruokakauppiasta. Kyselylomake lähetettiin 650 K-ruokakauppialle. Kyselyn ulkopuolelle jääneet kauppiat olivat pääasiassa pienimpiä K-ruokakauppiaita. Vastauksia kertyi yhteensä 155 kappaletta. Kyselyn kokonaisvastausprosentiksi muodostui siten 23,9 %. Osa kauppiaista oli kuitenkin vastannut kyselyyn puutteellisesti (joihinkin kysymyksiin oli jätetty vastaamatta), mikä pudotti käyttökelpoisten vastaajien lukumäärän 137 kappaleeseen (vastausprosentti 21 %). Puutteelliset vastaukset yksittäisissä kysymyksissä johtivat lisäksi siihen, että tämän artikkelin analyysitulosten vastaajien lukumäärissä esiintyy pientä vaihtelua (ks. vastaajalukumäärät kuviossa 1 ja taulukoissa 1, 2, ja 3). Saatua aineistoa voidaan kuitenkin pitää tämän tutkimuksen tarkoituksen toteutumisen kannalta riittävänä.

Kyselylomakkeen laadinnan kannalta erityisen keskeiseksi muodostui teoreettisen perustan yhteydessä lyhyesti esitelty Myers-Briggsin ja Myersin (1995) typologia. Tutkimuksen tarkoitusta ja teoreettista perustaa mukailleen kyselylomakkeessa keskityttiinkin kartoittamaan seuraavia asiakokonaisuuksia:

- K-kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruutavat
- K-kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon käsittelytavat

Empiirisen aineiston varsinaiset tietokoneajot suoritettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Aineiston kuvaamisessa käytettiin varsin yksinkertaisia menetelmiä, kuten suoria jakaumia, keskiarvovertailuja ja ristiintaulukointia. Empiirisen analyysin kannalta hyvin keskeiseksi menetelmäksi muodostui summamuuttujien laskeminen. Summamuuttujan laskeminen merkitsee sitä, että jotain tiettyä yksittäistä abstraktia käsitettä kartoitetaan useilla eri osamittareilla (ks. esim. Alkula ym. 1994).

Tässä tutkimuksessa summamuuttujia laskettiin kahdesta abstraktista käsitteestä. Nämä käsitteet olivat K-ruokakauppioiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavat. Yksittäiset muuttujat (väittämät) valittiin summamuuttujiin suuremmasta tiedon keruu- ja käsittelytapaa mittaavien muuttujien joukosta siten, että summamuuttujan konsistenssia eli yhtenäisyyttä mittaava Cronbachin alfa-kerroin muodostui mahdollisimman suureksi (ks. esim. Nunnally 1978; Nunnally & Bernstein 1994). Vastakohtaisissa tiedon keruu- ja käyttöä kuvaavissa muuttujissa asteikko käännettiin päinvastaiseksi (reverse scaling). K-ruokakauppioiden tiedon keruutapaa kuvaava summamuuttuja laskettiin seuraavien keskenään korreloivan väittämän pohjalta (Lindblom 2006):

- Tiedon keruutapani on järjestelmällistä
- Tiedon keruutapani on säännöllistä
- Kerään tietoa oma-aloitteisesti
- Olen laiska keräämään tietoa (asteikko käännetty)
- Kerään tietoa, koska koen sen pakolliseksi velvollisuudekseni (asteikko käännetty).

K-ruokakauppioiden tiedon keruutapaa kuvaavan summamuuttujan Cronbachin alfa-kerroin oli 0.78, jota voidaan pitää tämän tutkimuksen analyysitarkoituksiin nähden riittävänä (ks. Nunnally 1978; Hair, et al. 1998). Kunkin kyselyyn vastanneen K-ruokakauppioiden tiedon keruutapaa kuvaava summamuuttuja muodostettiin laskemalla edellä mainituista väittämistä saadut pistemäärät yhteen. Kyseisten väittämien mitta-asteikkona käytettiin Likertin 5-portaista mitta-asteikkoa. Väittämien maksimipistemääräksi muodostui näin ollen 25 pistettä ja minimipistemääräksi 5 pistettä. Mitä enemmän pisteitä kyselyyn vastannut K-ruokakauppioiden sai kyseisten väittämien osalta, sitä aistivammaksi K-ruokakauppioiden tulkittiin tiedon keruunsa osalta ja päinvastoin. K-ruokakauppioiden tiedon käsittelytapaa koskeva summamuuttuja puolestaan laskettiin seuraavien keskenään korreloivien väittämien pohjalta (Lindblom 2006):

- Tiedon käsittelytapani voisi kuvata analyttiseksi
- Käytän paljon aikaa tiedon analysointiin
- Taitoni keräämäni tiedon analysointiin ovat riittävät
- Olen kriittinen keräämäni tietojen suhteen
- Keräämäni tieto jää helposti kokonaan analysoimatta (asteikko käännetty)

- Hyödynnän keräämäni tietoa aktiivisesti
- Päätöksentekoni olisi hyvin vaikeaa ilman keräämäni tietoa
- Keräämäni tiedon analysointi on turhaa (asteikko käännetty).

K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon käsittelytapaa mittaavan summamuuttujan Cronbachin alfa-kerroin oli 0.72, jota voidaan pitää riittävän hyvänä (ks. esim. Nunnally 1978; Nunnally & Bernstein 1994). Tiedon käsittelytapaa mitanneiden väittämien maksimipistemääräksi muodostui 40 pistettä ja minimipistemääräksi 8 pistettä. Mitä enemmän pisteitä K-ruokakauppias sai kyseisten väittämien osalta, sitä ajattelevammaksi K-ruokakauppias tulkittiin tiedon käsittelynsä osalta ja päinvastoin.

Tässä tutkimuksessa K-ruokakauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruuta ja käsittelyä tarkastellaan kauppiaiden myyntitehokkuuden pohjalta. Kauppiaiden myyntitehokkuudella tarkoitetaan myymälän liikevaihdon (myynnin) ja pinta-alan välistä suhdetta (myynti/m²). Kauppiiaan taloudellista tulosta voidaan toki tarkastella myös muunlaisten mittareiden avulla, kuten myyntija käyttökateprosentteilla tai liikevoittoprosentilla. Myyntitehokkuutta pidetään usein kuitenkin vaihtoehtoisista mittareista vertailukelpoisimpana. Tarkastelemalla kauppiaiden asiakas- ja kilpailijatiedon hallintaa myyntitehokkuuden pohjalta pyritään analysoimaan, miten hyvin menestyvät eli keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat eroavat tiedon keräämisen ja käsittelyn osalta keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppiat luokitellaan edellä kuvatun analyysin suorittamiseksi seuraavalla tavalla (Lindblom 2006):

1. keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (24,8 % vastauksista, n = 34)
2. keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (50,4 % vastauksista, n = 69)
3. keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat (24,8 % vastauksista, n = 34).

Keskimääräistä paremmin menestyvät K-ruokakauppiat edustavat kerätystä aineistosta myyntitehokkuudessaan yläkvartiilia, kun taas keskimääräistä heikommin menestyvät K-ruokakauppiat edustavat aineistosta alakvartiilia.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Ruokakeskon jokaisella ketjulla ja sen ketjuyksiköllä on ketjunsä ohjaamisen apuna kauppaohjain ja ketjutasoinen sekä kilpailijat kattava taloutta, asiakkaita, henkilöstöä ja tavaroita koskeva tietovaranto. Tätä tietovarantoa Ruokakeskon ketjut käyttävät kauppiaidensa kannustamisessa ja kirittämisessä siten, että kukin kauppias näkee oman ja muiden tilanteen (Mitronen 2002, 209).

Ruokakeskon ketjuyksiköt keräävät päivittäin kauppojensa tietojärjestelmistä kauppa-kohtaiset myynti- ja tuottotiedot. Mitrosen (2002, 209) mukaan myynti- ja tuottotiedoista laaditaan erilaisia yhteenvetoja sekä koko ketjun että yksittäisten K-ruokakauppioiden päätöksenteon tueksi. Lisäksi kullakin Ruokakeskon ketjuyksiköllä on käytössään kauppa-kohtaisesti toteutuvat yrityskuvatutkimukset, asiakastytyväisyystutkimukset, henkilöstötytyväisyystutkimukset, hintatutkimukset, konseptitestaus sekä K-tilipalvelun yhteenvetojen perusteella laadittavat kannattavuustiedot (Mitronen 2002, 210).

Ruokakesko kerää säännöllisesti asiakas- ja kilpailijatietoa myös eri markkinatutkimuslaitoksilta. Ruokakeskon ketjuyksiköt teettävät ketjuistaan myös branditutkimuksia, joiden kautta selvitetään ketjun asemaa markkinoilla sekä imagoa. Ruokakeskossa kannustetaan K-ruokakauppiaita myös kauppa-kohtaisen asiakaspalautteen keräämiseen, mutta mitään yhdenmukaista toimintamallia tästä ei ole (Mitronen 2002, 210).

Edellä kuvatus perusteella voidaan sanoa, että Ruokakeskon ketjujen hallitsema tietovaranto on kokonaisuutena varsin kattava. Ruokakeskon ketjujen kilpailuedun muodostumisen kannalta olennaista ei ole kuitenkaan vain ketjujen verkostoon kumuloituneen tiedon määrä tai laatu, vaan ennen kaikkea verkoston toimijoiden kyky tuottaa asiakkaalle ylivoimaista lisäarvoa verkostoon kumuloitunutta asiakas- ja kilpailijatietoa tehokkaasti ja innovatiivisesti hyödyntämällä. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin, millä tavoin K-ruokakauppiasyrittäjät pyrkivät hyödyntämään ja kehittämään ketjuunsa kertynyttä tietopääomaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavissa toimintoprosesseissaan. Erityisesti pyritään tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia keskimääräistä paremmin, keskimääräisesti ja keskimääräisesti heikommin menestyvien K-ruokakauppioiden välillä tiedon keruun ja käsittelyn suhteen.

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden keskinäisiä eroavaisuuksia asiakas- ja kilpailijatiedon keruun ja käsittelyn osalta kartoitetaan aluksi keskiarvovertailun kuvion 2 mukaisesti. Kuten keskiarvovertailuprofiili osoittaa, jonkin verran eroja näyttäisi olevan eri tavoin menestyvien K-ruokakauppioiden tiedon keruu- ja käsittelytavoissa. Toisaalta on huomioitava, että vaikka keskiarvoprofiilissa esitetyt keskiarvoerot ovatkin tilastollisesti merkitseviä, erojen asiallinen merkittävyys näyttäisi jäävän loppujen lopuksi melko pieneksi. Mitään suuria eroavaisuuksia keskiarvovertailu ei siis paljasta kauppioiden väliltä. Suoritetun keskiarvovertailun perusteella K-ruokakauppioiden tiedon keruuta koskevat eroavaisuudet näyttäisivät olevan seuraavat:

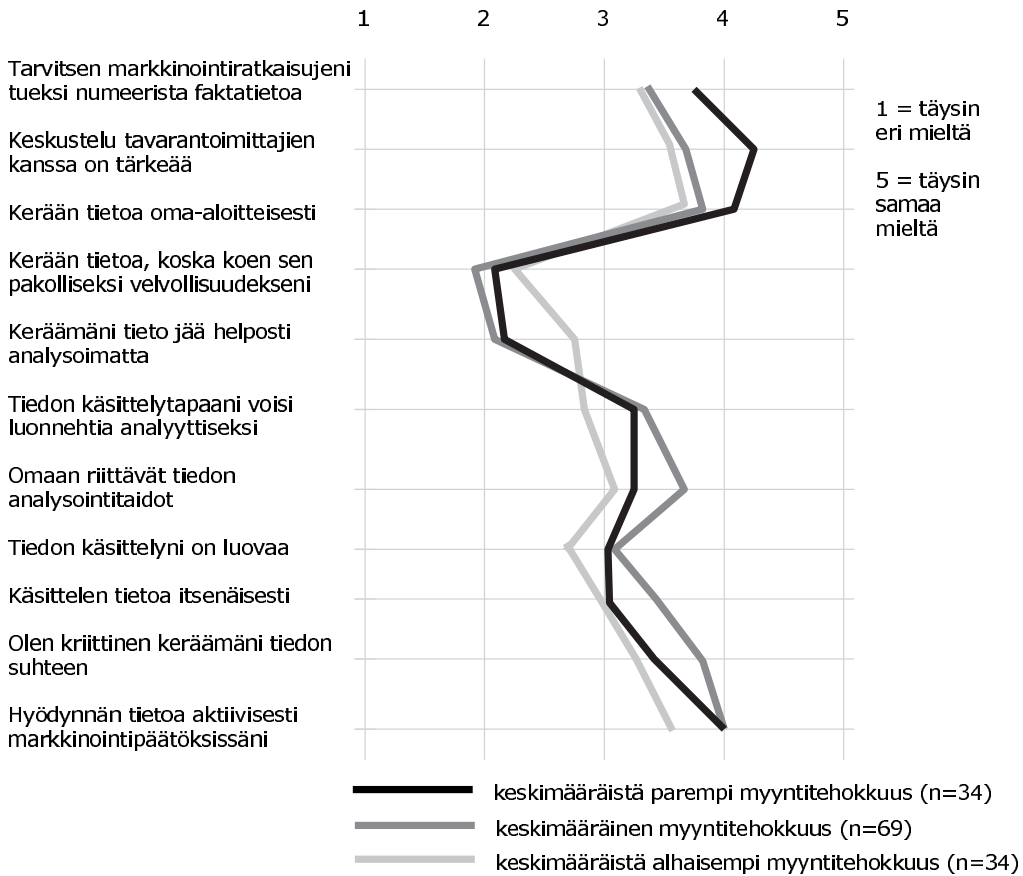
- Numeerista faktatietoa pidetään keskimääräistä paremmin menestyvien ruokakauppioiden keskuudessa hieman tärkeämpänä kuin muiden kauppioiden keskuudessa.
- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat keräävät tietoa oma-aloitteisemmin kuin keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiat.

- Keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden kauppiaille tietolähteenä korostuvat erityisesti keskustelut tavarantoimittajien kanssa.
- Myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä paremmat ja keskimääräiset K-ruokakauppiat eivät suhtaudu tiedon keruuseen niin usein ”välttämättömänä pahana” kuin myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä heikommalla kauppialla.

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikommalla myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon käsittelyä koskevat eroavaisuudet näyttäisivät puolestaan olevan seuraavat:

- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat näyttäisivät analysoivan keräämäänsä tietoa jossain määrin aktiivisemmin kuin heikosti menestyvät.
- Keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat näyttäisivät olevan myös tiedon analysointitaidoiltaan keskimääräistä heikommalla myyntitehokkuuden kauppiaita parempia.
- Tiedon käsittelyn analyttisyys, luovuus, itseohjautuvuus, kriittisyys ja aktiivisuus näytävät myös olevan yleisempiä keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppioiden joukossa kuin myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä heikompien kauppioiden keskuudessa.

Keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikommalla myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden asiakas- ja kilpailijatiedon keruuta ja käsittelyä mittaavista väittämistä laadittiin myös summamuuttujat kappaleessa 5 kuvatulla tavalla. Kummastakin summamuuttujasta pyrittiin määrittämään kaksi luokkaa Myers-Briggsin ja Myersin (1995) esittämän typologian mukaisesti. Tavoitteena oli muodostaa alkuperäisen mallin mukainen typologia. Luokittelua tehtäessä kuitenkin havaittiin, että osa K-ruokakauppiaskunnasta ei sijoitu näihin luokkiin yksiselitteisesti, vaan jäivät ikään kuin luokkien väliin. Näiden luokkien väliin jäävien kauppioiden tiedonkeruutavoissa on siis sekä intuitiivisia että aistivia piirteitä. Edellä kuvatun pohjalta molemmat summamuuttujat päädyttiinkin luokittelemaan kolmeen luokkaan. K-ruokakauppiaskunnan tiedonkeruun osalta nämä luokat olivat intuitio, hybridi ja aistiminen. Intuitio tarkoittaa vaistomaista asioiden oivaltamista, kun taas aistiminen tarkoittaa tiedon keruuta tajuntaan nähden ulkopuolisesta maailmasta. Hybridi-tiedon keruutapa merkitsee tiedon keruuta, jossa K-ruokakauppias yhdistää intuition aistivaan asiakas- ja kilpailijatiedon keruuseen. Vastaavalla tavalla K-ruokakauppiaskunnan asiakas- kilpailijatiedon käsittelyn osalta muodostettiin seuraavat luokat: emotio, hybridi ja ajattelu. Emotio tarkoittaa luovaa tietojen käsittelyä, kun taas ajattelu viittaa analyttiseen ja järjellä tapahtuvaan tiedon käsittelyyn. Hybridi-tiedon käsittelytapa merkitsee tiedon käsittelyä, jossa K-ruokakauppias yhdistää luovan tulkinnan analyttiseen tiedon prosessointiin.



KUVIO 2. Eri tavoin menestyvien kauppiaiden tiedon keruu- ja käsittelytapoihin liittyvät keskiarvoprofiilit.

Nämä yllä kuvatut tiedon keruu- ja käsittelyluokat ristiintaulukoitiin keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden keskuudessa taulukoiden 1–3 osoittamalla tavalla (ks. tarkemmin Lindblom 2006). Tällä tavoin pyrittiin pääsemään osaltaan kiinni siihen olennaiseen kysymykseen, minkälaiset tiedon keruuseen ja käsittelyyn liittyvät erityispiirteet kuvaavat keskimääräistä paremmin menestyviä kauppiasyrittäjiä sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä. Erityisen kiinnostavaa oli pyrkiä tunnistamaan se, korostavatko keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat tiedon keruusaan aistimista vai keräävätkö he tietoa pikemminkin intuitiivisesti, ts. vaistomaisesti asioita oivaltamalla ja se, painottavatko keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat tiedon käsittelyssään ajattelua vai käsittelevätkö he tietoa pikemminkin tunteenomaisesti. Kussakin ryhmässä ristiintaulukoinnin myötä muodostuikin useita erilaista K-ruokakauppiasyrittäjätyyp-

piä. Ristiintaulukoinnin myötä syntyneet yrittäjätyyppit päätettiin tiivistää kolmeksi yrittäjätyyppiksi riittävän suurien luokkien aikaansaamiseksi. Nämä yrittäjätyyppit kussakin kolmessa ryhmässä eli keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden keskuudessa ovat intuitiivis-emotionaalinen, hybridi ja aistiva-ajatteleva. Intuitiivis-emotionaalinen kauppias toimii vaistomaisesti asioita oivaltamalla ja on päätöksiä tehdessään hyvin luova. Aistiva-ajatteleva kauppias kerää systemaattisesti tietoa eri lähteistä ja tulkitsee tätä keräämäänsä tietoa analyttisesti. Hybridi-kauppias on puolestaan yrittäjä, joka sijoittuu tiedon keruu- ja käsittelytapojensa perusteella intuitiivis-emotionaalisen ja aistiva-ajattelevan yrittäjätyyppin väliin. (ks. Lindblom 2006.)

Ristiintaulukoitaessa keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruu- ja käsittelytavat taulukon 1 mukaisesti voidaan havaita, että keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiasta (Lindblom 2006):

- 67 prosenttia on tyypiteltävissä aistiviksi ja ajatteleviksi
- 27 prosenttia on tyypiteltävissä hybridi-tyyppisiksi
- 7 prosenttia on tyypiteltävissä intuitiivis-emotionaalisiksi.

TAULUKKO 1. Myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä parempien K-ruokakauppioiden kognitiivinen tyyli tiedon keruu- ja käsittelytapojen mukaisesti ristiintaulukoituna (Lindblom 2006).

| | | Keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruutapa | | | |
|---|----------------|---|-------------|--------------|----------------|
| | | Intuitio | Hybridi | Aistiva | |
| Keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon käsittelytapa | Emotionaalinen | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % |
| | Hybridi | 2 6.7 % | 8 26.7 % | 7 23.3 % | 17 56.7 % |
| | Ajatteleva | 0 0 % | 1 3.3 % | 12 40.0 % | 13 43.3 % |
| | | 2 6.7 % | 9 30.0 % | 19 63.3 % | n= 30 100 % |

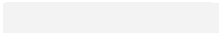


= Intuitiivis-emotionaalinen K-ruokakauppias
 = Hybridi-K-ruokakauppias
 = Aistiva-ajatteleva K-ruokakauppias

Chi-Square .015

Suoritetun ristiintaulukoinnin pohjalta voidaankin väittää, että keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiat ovat tiedon keruun ja käsittelyn suhteen varsin rationaalisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että keskimääräistä paremmin menestyvät kauppiat keräävät systemaattisesti asiakas- ja kilpailijatietoa eri lähteistä ja tulkitsevat tätä keräämäänsä tietoa analyttisesti. Erityisesti aistein tapahtuva tiedon keruu korostuu hyvin menestyvien kauppiaiden keskuudessa. (ks. myös Lindblom 2006.)

TAULUKKO 2. Myyntitehokkuudeltaan keskimääräisten K-ruokakauppioiden (n = 64) kognitiivinen tyyli tiedon keruu- ja käsittelytapojen mukaisesti ristiintaulukoituna (Lindblom 2006).

| | | Keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruutapa | | | |
|--|----------------|--|--------------|--------------|----------------|
| | | Intuitio | Hybridi | Aistiva | |
| Keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon käsittelytapa | Emotionaalinen | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % |
| | Hybridi | 7 10.9 % | 18 28.1 % | 8 12.5 % | 33 51.6 % |
| | Ajatteleva | 0 0 % | 11 17.2 % | 20 31.3 % | 31 48.4 % |
| | | 7 10.9 % | 29 45.3 % | 28 43.8 % | n= 64 100 % |

 = Intuitiivis-emotionaalinen K-ruokakauppias
 = Hybridi-K-ruokakauppias
 = Aistiva-ajatteleva K-ruokakauppias

Chi-Square .001

Taulukko 2 puolestaan osoittaa, kuinka myös keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden keskuudessa korostuu aistiminen ja ajattelu tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Suoritetun ristiintaulukoinnin perusteella voidaankin todeta, että keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppiasta (Lindblom 2006):

- 61 prosenttia on tyypiteltävissä aistiviksi ja ajatteleviksi
- 28 prosenttia on tyypiteltävissä hybridi-tyyppisiksi
- 11 prosenttia on tyypiteltävissä intuitiivis-emotionaalisiksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että keskimääräisen myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruu- ja käsittelytavat eivät eroa merkittävästi myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä

parempien kauppiaiden tiedon keruu- ja käsittelytavoista. Ainoastaan tiedon keruutavan osalta keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppiaat näyttäisivät eroavan keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden kauppiaista. Siinä missä keskimääräistä paremman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaat ovat luokiteltavissa selkeästi tiedon keruutavoiltaan aistiviksi, niin keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppiaiden tiedon keruussa näyttäisi yhdistyvän aistiminen ja intuitio (ks. myös Lindblom 2006).

Tarkasteltaessa keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden tiedon keruu- ja käsittelytapoja taulukon 3 pohjalta, voidaan havaita, että kyseisistä kauppiaista (Lindblom 2006):

- 42 prosenttia on tyypiteltävissä aistiviksi ja ajatteleviksi
- 36 prosenttia on tyypiteltävissä hybridi-tyyppisiksi
- 21 prosenttia on tyypiteltävissä intuitiivis-emotionaalisiksi.

Keskimääräistä heikommin menestyvien kauppiaiden keskuudessa on siis varsin tasaisesti intuitiivis-emotionaalisia kauppiaita, hybridi-tyyppisiä kauppiaita ja aistivia-ajattelevia kauppiaita. Keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaat ovat siten ryhmänä huomattavas-

TAULUKKO 3. Myyntitehokkuudeltaan keskimääräistä parempien K-ruokakauppiaiden (n = 33) kognitiivinen tyyli tiedon keruu- ja käsittelytapojen mukaisesti ristiintaulukoituna (Lindblom 2006).

| | | Keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden tiedon keruutapa | | | |
|--|----------------|--|--------------|--------------|----------------|
| | | Intuitio | Hybridi | Aistiva | |
| Keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppiaiden tiedon käsittelytapa | Emotionaalinen | 1 3.0 % | 0 0 % | 0 0 % | 1 3.0 % |
| | Hybridi | 6 18.2 % | 12 36.4 % | 7 21.2 % | 25 75.8 % |
| | Ajatteleva | 0 0 % | 2 % | 5 15.2 % | 7 21.2 % |
| | | 7 21.2 % | 14 42.4 % | 12 36.4 % | n= 33 100 % |

= Intuitiivis-emotionaalinen K-ruokakauppias
 = Hybridi-K-ruokakauppias
 = Aistiva-ajatteleva K-ruokakauppias

Chi-Square .071

ti heterogeenisempi kahteen muuhun ryhmään verrattuna. Heikommin menestyvien K-ruokakauppioiden keskuudesta ei voida toisin sanoen nostaa mitään erityistä yrittäjätyyppiä muiden yläpuolelle. Toki aistiva-ajatteleva yrittäjätyyppi näyttäisi erottuvan vaihtoehtoisten yrittäjätyyppien joukosta, mutta ei läheskään samalla tavoin kuin keskimääräistä paremman tai keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppioiden keskuudessa. Vertailtaessa keskimääräistä heikommin menestyvien kauppioiden kognitiivisia tyynejä kahteen aikaisempaan ryhmään voidaan havaita varsin selkeitä eroavaisuuksia sekä tiedon keruun että käsittelyn suhteen. Heikommin menestyvien K-ruokakauppioiden tiedon keruussa korostuu aistimisen ohella myös voimakkaasti intuitio tiedon käsittelyn perustuessa sekä järkeen että tunteeseen (ks. myös Lindblom 2006).

7. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ja analysoida keskimääräistä paremmin, keskimääräisesti ja keskimääräistä heikommin menestyvien kauppiasyrittäjien mahdollisia eroavaisuuksia asiakas- ja kilpailijatiedon keruun ja käsittelyn suhteen. Tutkimuksen tarkoitus jaettiin seuraaviin osatehtäviin:

1. eroavatko keskimääräistä paremmin menestyvät kauppiasyrittäjät tiedon keruunsa osalta keskimääräisesti tai keskimääräistä heikommin menestyvistä kauppiasyrittäjistä, ja jos eroavat, niin millä tavoin?
2. eroavatko keskimääräistä paremmin menestyvät kauppiasyrittäjät tiedon käsittelynsä osalta keskimääräisesti tai keskimääräistä heikommin menestyvistä kauppiasyrittäjistä, ja jos eroavat, niin millä tavoin?

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukon muodosti K-ryhmän koko K-ruokakauppiaskunta. Kyselylomake lähetettiin 650 K-ruokakauppiaille K-kauppiasliiton toimesta. Vastauksia kertyi yhteensä 155. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siten 23,9 prosenttia. Aineiston analysoinnissa käytettiin keskiarvovertailuja ja ristiintaulukointia.

Keskiarvovertailut eivät paljastaneet merkittäviä eroavaisuuksia keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppioiden välillä. Tutkimustulokset tukevatkin Näsin (2003) väitettä siitä, että menestyvän kauppiasyrittäjän profiilia on hyvin vaikea määrittää yksiselitteisesti. Keskiarvovertailujen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että tiedon keruun oma-aloitteisuus sekä tiedon käsittelyn analyttisyys, luovuus, itseohjautuvuus, kriittisyys ja aktiivisuus ovat jossakin määrin yleisempiä piirteitä keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppioiden joukossa kuin keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppioiden keskuudessa.

Summamuuttujien muodostaminen keskimääräistä paremman, keskimääräisen ja keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden K-ruokakauppioiden tiedon keruu- ja käsittelytapoja mitanneista väittämistä ja näiden summamuuttujien ristiintaulukointi osoitti, että keskimääräistä paremman ja keskimääräisen myyntitehokkuuden kauppioiden keskuudessa korostuu voimakkaasti aistiminen ja ajattelu tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Sen sijaan keskimääräistä heikomman myyntitehokkuuden kauppiat ovat ryhmänä varsin heterogeeninen ja siten myös vaikeasti kuvailtavissa oleva ryhmä. Keskimääräistä heikommin menestyvien kauppioiden joukossa näyttää kuitenkin olevan intuitiivis-emotionaalisia yrittäjätyyppejä suhteellisesti enemmän kuin keskimääräisesti paremmin tai keskimääräisesti menestyvien keskuudessa.

Onko siis olemassa jokin sellainen kauppiasyrittäjätyyppi, joka kykenee saavuttamaan taloudellisen menestyksen muita yrittäjätyyppejä paremmin? Edellä kuvatun perusteella vastaus näyttäisi olevan, että aistiva-analyttinen kauppiasyrittäjä on vaihtoehtoisista yrittäjätyypeistä ainakin myyntitehokkuudella mitattuna muita kyvykkäämpi (ks. tarkemmin Lindblom 2006). Tämä tulos on kiinnostava, koska se ei tue ainakaan kaikilta osin perinteisiä yrittäjätutkimuksia. Yrittäjätutkimuksethan usein lähtevät oletuksesta, että yrittäjien spontaanius ja kyky oivaltaa asioita vastomaisesti ovat avain menestykseen (esim. Schumpeter 1934; 1965; Beugelsdijk & Noorderhaven 2005; Busenitz & Barney 1997). Muun muassa Allinson ym. (2000) ovat tutkimuksensa perusteella todenneet: “[...] *successful entrepreneurs adopt an intuitive approach to information processing.*” Kauppiasyrittäjyyskontekstissa edellä mainittu väite ei kuitenkaan näytä saavan tukea. Tämän tutkimuksen mukaan intuitiota ja emotioita tiedon keruu- ja käsittelytavoissaan painottavat kauppiasyrittäjät näyttäisivät menestyvän muita heikommin. Lindblomin (2006) mukaan intuitiivis-emotionaalisten kauppiasyrittäjien heikko myyntitehokkuus saattaa selittyä myös yritys- ja ympäristötason tekijöillä, esimerkiksi ketjujen kauppiasvalmennuksella (eli valmennetaan kauppiasta ketjukontekstiin sopeutunut manageriyrittäjä), ketjujen sisäisillä työnjaon ohjausmekanismeilla (jotka kenties tukevat aistivia ja analyttisiä manageriyrittäjiä, mutta saattavat estää kaikkein luovimpien markkinointiratkaisujen toteuttamisen myymälätasolla) tai myymälän sijainnilla ja paikallisella kilpailutilanteella.

Tutkimustuloksia arvioitaessa on myös pohdittava empiirinen aineiston edustavuutta, ts. sitä, miten hyvin kerätty aineisto edustaa koko K-ruokakauppiaskuntaa. On esimerkiksi mahdollista, että kyselyyn ovat pääsääntöisesti vastanneet systemaattista tiedonkeruuta ja tiedon analysointia painottavat ”manageri-yrittäjät” merkittävän osan intuitiivis-emotionaalisista K-ruokakauppiasyrittäjistä jättäessä kokonaan vastaamatta. Kyselyyn on saatettu vastata myös sosiaalisesti toivotavalla tavalla (ks. esim. Toivonen 1999), mikä tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että kyselyyn on vastattu sen mukaan, mitä vastaajat ovat ajatelleet tutkijoiden, ketjujohdon yms. pitävän oikeina ja hyväksyttävänä tiedon keruu- ja käsittelytapoina. Edellä mainittuja aineistoa mahdollisesti vinnouttavia ja tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä seikkoja on kuitenkin hyvin vaikea arvioida

ja otettaessa huomioon vastanneiden melko suuri määrä voidaan olettaa, että tutkimustulokset ovat ainakin suuntaa-antavasti yleistettäviä koko ruokakauppiaskuntaan.

Tämä tutkimus avaa myös useita kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus kauppiasyrittäjien tiedon keruu- ja käsittelytavoista voisi paljastaa seikkoja, joita nyt suoritetulla kvantitatiivisella tutkimuksella ei ole kyetty tunnistamaan. Nyt tehty tutkimus olisi myös kiinnostavaa toteuttaa palkkatyötä omistusperusteisessa kauppaketjussa tekevien myymäläpäälliköiden tai vastaavien keskuudessa, ts. miten ansiotyötä tekevät myymäläpäälliköt tai vastaavat eroavat markkinatiedon keruu- ja käsittelytavoiltaan kauppiasyrittäjästä? Vertailemalla kauppiasyrittäjien ja palkkatyötä tekevien liikkeenjohtajien kyvykkyyttä hyödyntää ketjunsä markkinaperustaisia voimavaroja arvoa tuottavissa toimintoprosesseissa voitaisiin kenties saavuttaa parempi ymmärrys itsenäisen kauppiasyrittäjän tuottamasta lisäarvosta sopimusperustaisessa ketjuyrityksessä. ■

LÄHDELUETTELO

- ALKULA, T. – PÖNTINEN, S. – YLÖSTALO, P.** (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- ALLINSON, C.W. – CHELL, E. – HAYES, J.** (2000) Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, No. 1, 31–43.
- BARNEY, J.B.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120.
- BARNEY, J.B. – WRIGHT, M. – KETCHEN, D.J.** (2001) The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, 624–641.
- BEUGELSDIJK, S. – NOORDERHAVEN, N.** (2005) Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics*, Vol. 24, Issue 2.
- BUSENITZ – BARNEY, J.B.** (1997) Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Bias and heuristic in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 9.
- DAY, G.S.** (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 37–52.
- EDWARDS, J.A. – LANNING, K. – HOOKER, K.** (2002) The MBTI and Social Information Processing: An Incremental Validity. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 78 Issue 3, 432–450.
- FINNE, S. – KOKKONEN T.** (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro. Helsinki.
- GOULD, S.** (1991) Jungian Analysis and Psychological Types: An Interpretive Approach to Consumer Choice Behavior. *Advances in Consumer Research*, Vol. 18 Issue 1.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., & BLACK, W.C.** (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall. New Jersey.
- HOME, N.** (1995) *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavara-kaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D:223. Helsinki.
- HONKALA, M.** (2003) K-kauppius kilpailuetuna. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 32–40. K-kauppiasliitto ry.
- HOOLEY, G. – SAUNDERS, J. – PIERCY, N.** (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall International UK. Third edition.
- HYVÖNEN, S.** (1990) *Vähittäiskaupan kilpailukäyttäytymisen puitteet: tutkimus kaupparyhmittymien sisäisistä suhteista päivittäistavara-kaupassa*. Kilpailuviraston selvityksiä 1/1990. Helsinki.

- HYVÖNEN, S.** (2001) *Resurssiperusteinen kilpailuetu ja menestyminen lihanjalostusalan yrityksissä*. Helsingin yliopiston julkaisuja nro 32, Taloustieteen laitos, Markkinointi. Helsinki.
- IMP Group** (1982) An Interaction Approach. Teoksessa: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, toim. H. Håkansson, 10–27. John Wiley & Sons. Chichester.
- JUNG, C.G.** (1946) *Psychological Types, or The Psychology of Individuation*. New York: Harcourt, Brace.
- JUNG, C.G.** (1971) *Psychological Types*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 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.
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D.P.** (2004) *Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum. Helsinki.
- KUUSELA, H.** (2003) Haasteena arvoa tuottava asiointikokemus. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 113–120. K-kauppiasliitto ry.
- LINDBLOM, A.** (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6. Turku.
- LINDBLOM, A.** (2006) *Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-71. Helsinki.
- MITRONEN, L.** (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tampereensis 877. Tampere.
- MITRONEN, L.** (2003) Normit toimintamme ohjaajina. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 70–78. K-kauppiasliitto ry.
- MYERS, I.B.** (1962) *Manual: The Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational.
- MYERS, I.B. – MCCAULLEY, M.H.** (1985) *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MYERS-BRIGGS, I. – MYERS, P.B.** (1995) *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing. Palo Alto.
- MÖLLER, K. – ANTTILA, M. – VIRTANEN P.** (1987) *Markkinointiosaaminen. Vertaileva tutkimus suomalaisissa ja ruotsalaisissa pienyrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-95.
- NUNNALLY, J.C.** (1978) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York
- NUNNALLY, J.C. – BERNSTEIN, I. H.** (1994) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- NÄSI, J.** (2003) Niin samanlaisia, niin erilaisia. K-kauppiaiden strategiaprofiilit. Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 113–120. K-kauppiasliitto ry.
- PELKONEN, A. – VORNANEN, M.** (2003) Mistä syntyvät hyvät K-kauppiat? Teoksessa: *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 7–21. K-kauppiasliitto ry.
- 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.
- SALMINEN, J.** (2000) *Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä: Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:2000. Turku.
- SCHUMPETER, J.A.** (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge. Harvard, University Press.
- SCHUMPETER, J.A.** (1965) Economic Theory and Entrepreneurial History. Teoksessa: *Explorations in Enterprise*, toim. H.G.J. Aitken. Harvard University Press.
- 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.
- STUMPF, S. – DUNBAR, R.** (1991) The Effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*, Vol. 22, Issue 5.
- TIKKANEN, H.** (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Talentum. Helsinki.

- TOIVONEN, T.** (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja Metodologia*. WSOY. Juva.
- VOLKEMA, R.J – GORMAN, R.H.** (1998) The influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome. *Journal of Management Studies*, Vol. 35 No, 1.
- WEERAWARDENA, J.** (2003) The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, No. 1, 15–35.
- WHEELER, P.** (2001) The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education Research. *Issues in Accounting Education*, Vol. 16, No. 1.
- WHEELER, P. – HUNTON, J. – BRYANT, S.** (2004) Accounting Information Systems Research Opportunities Using Personality Type Theory and the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Information Systems*, Vol. 18 Issue 1.