

ANNIKA PELTOMAA ja LASSE MITRONEN

Kaupan arvoverkoston ohjausjärjestelmät ja arvoketjun tehostaminen¹

TIIVISTELMÄ

Kaupan arvoverkoston ohjausjärjestelmää voidaan kuvata hybridiksi, jossa toimintaa ohjaavat yhtäaikaisesti ohjausmekanismeina hierarkiat, markkinat ja verkostot. Toiminta perustuu nykyisin entistä enemmän kumppanuuksille ja yhteistyölle, mutta toisaalta osapuolten välisiin hintaneuvotteluihin ja pyrkimykseen oman edun optimointiin. Arvoketjun tehostamisessa on tärkeää tunnistaa arvoverkoston toiminnan realiteetit ja etsiä ratkaisuja näistä lähtökohdista käsin. Asiakasarvon tuottaminen tulisi nostaa jokaisen arvoketjun osapuolen toiminnan päätavoitteeksi. Huomion siirtäminen tuotelähtöisestä toimintamallien kehittämisestä aidosti asiakasarvoa tuottavaan tehostamiseen voi lieventää arvoketjussa esiintyvää osaoptimointia. Samalla on toimijoilla mahdollisuus kehittää asiakasarvoa tuottavia, kokonaisuutta optimoivia ratkaisuja.

Päivittäistavarakaupan muutosvoimat

Viimeisten 15 vuoden aikana päivittäistavara-kaupan alalla on tapahtunut useita merkittäviä

muutoksia. Nämä muutokset ovat muokanneet oleellisesti kaupan arvoverkostoa ja sen ohjausta. Lisäksi muutokset ovat vaikuttaneet arvoketjun osapuolten välisiin neuvotteluasemiin sekä

¹ Artikkelin pohjautuu keväällä – syksyllä 2009 toteutettuun ”Eri toimijoiden roolit kaupan arvoketjussa ja kaupan arvoketjun tehostaminen” -tutkimukseen, jonka tuloksia on esitetty Kaupan Arvoketjun liiketoimintamallien innovointi -tutkimushankkeen (KAULIN) yhteisteoksessa ”Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa” (toim. Lindblom, Olkkonen & Mäkelä, 2009).

ANNIKA PELTOMAA, HTM, Tutkija

Tampereen yliopiston Kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

• e-mail: annika.peltomaa@uta.fi

LASSE MITRONEN, KTT, Johtaja

Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu • e-mail: lasse.mitronen@uta.fi

asettaneet uudenlaisia vaatimuksia arvoketjun tehokkuudelle.

Muutokset liittyvät kaupan arvoketjun uudelleenorganisointumiseen, arvoketjun ohjaukseen sekä kuluttajakäyttäytymisessä että markkina- ja kilpailutilanteessa tapahtuviin muutoksiin. Kaupan arvoketjun *uudelleenorganisointumisen* tarkoittaa toimijakentän, lähinnä kaupan, keskittymiseen ja ketjuuntumiseen sekä vertikaalisen integraation ilmiöön kaupan omine tuotemerkeineen. *Arvoketjun ohjauksessa* tapahtuvia muutoksia ovat kumppanuuden ja yhteistyön lisääntyminen sekä asiakastiedolla johtamisen merkityksen kasvu kaupan arvoketjussa. *Muuttuvalla kuluttajakäyttäytymisellä* tarkoitetaan uusia kuluttajakäyttäytymisteorioita, asiakkaan roolin monipuolistumista sekä uusien asiakaskommunikaatiomuotojen yleistymistä. Muutoksia on tapahtunut myös arvoketjun toimintaympäristössä EU-jäsenyyden myötä *kilpailun kansainvälistyessä ja kaupankäynnin vapautuessa*.

Kaupasta on tullut muutoksen ansiosta arvoverkoston veturi mm. asiakastiedon lisääntymisen vuoksi. Kaupan ja tavarantoimittajien suhteet ovat tiivistyneet kumppanuuksiksi, mutta toisaalta kaupan omien tuotemerkkien yleistymisen on tuonut toimijoiden välille myös kilpailua. Tavarantoimittajat ovat omaksuneet erilaisia roolivaihtoehtoja toimimalla kaupan alihankkijana tai vahvan tuotemerkin tavarantoimittajana. Alkutuotannon toimijakentässä sopimustuotannon yleistymisen tiivistää suhteita muihin arvoketjun toimijoihin. Tieto- ja logistiikkapalveluntarjoajat toimivat yhä tiiviimmässä kumppanuussuhteessa kaupan arvoketjun muiden toimijoiden kanssa toimintojen ulkoistamisen, arvoketjun tietointensiivisyyden ja kaupankäynnin sähköistymisen seurauksena. Asiakkaan rooli muuttuu arvoketjussa toimin-

nan kohteesta kumppaniksi ja samalla asiakkaiden moniroolisuus korostuu. Uusien asiakaskommunikaatiomuotojen hyödyntäminen kilpailuedun saavuttamisessa sekä palvelu- ja tuotekonseptien vastaavuus kuluttajatarpeisiin muodostuvat arvoketjun haasteiksi. Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavien arvojen muuttaminen asettaa uudenlaisia vaatimuksia kaupan arvoketjulle esimerkiksi eettisen kuluttamisen ja vastuullisten toimintatapojen alueilla.

Tietointensiivisyyden kasvu johtaa väistämättä tiedolla johtamisen ja tiedonvaihdon merkityksen korostumiseen arvoketjussa. Tehokkaalla tiedonvaihdolla voidaan myös lisätä osapuolten välistä luottamusta ja siten luoda pohjaa syvemmälle kumppanuudelle toimijoiden välillä. Asiakkaan roolin vahvistuminen pakottaa arvoketjun toimijoita siirtymään tuotelähtöisestä arvoketjuajattelusta asiakaslähtöiseen toimintamalliin, jossa asiakasarvon tuottaminen nostetaan arvoketjun tehostamisen kulmakiveksi. Arvoverkoston tehostaminen asiakasarvon tuottamisen lähtökohdista käsin voi helpottaa kokonaisuutta optimoivien ratkaisujen löytämistä toimijoiden välisessä yhteistyössä. Asiakasarvon korostaminen lisää tulevaisuudessa myös tarvetta huomioida arvoketjun toiminnan ja toimijoiden vastuullisuutta kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

Arvoverkoston ohjausmekanismien ja tehostamisen tarkastelu

Olemme poimineet tähän artikkeliimme keskeisiä teemoja päivittäistavarakaupan arvoverkoston ohjausmekanismeista sekä arvoverkoston tehostamiseen liittyvistä haasteista alkuvuonna 2010 julkaistavasta tutkimuksestamme "Eri toimijoiden rooli kaupan arvoketjussa ja kaupan arvoketjun tehostaminen". Työmme tutkimusote

oli kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin 14 puolistrukturoidun yksilöteemahaastattelun avulla kevään – kesän 2009 aikana haastatteleamalla kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointiin keskittyneen Kaulin-tutkimushankkeen kumppaniyritysten edustajia sekä yritysten ulkopuolisia asiantuntijoita.

Lähestyimme tutkimusaineistoa luomamme analyttisen viitekehyksen kautta, jossa yhdistettiin verkostotutkimuksissa ja kaupan arvoketjun tutkimuksissa käytettyjä teoreettisia malleja sekä niiden toiminnallisia piirteitä. Lisäksi hyödynsimme kaupan strategisen johtamisen ja operatiivisen liiketoiminnan analyysijä ja tutkimustuloksia (ks. esim. Kautto, Lindblom ja Mitronen, 2008).

Näiden pohjalta tutkimusaineistoa lähestyttiin kolmesta teoreettisesta näkökulmasta ja osa-alueesta käsin: *tehokkuuden, verkostojen ja vallan näkökulmasta*. Tutkimusanalyysin avuksi laadittiin lisäksi malli, jonka avulla esiin nousseita teemoja tarkastellaan kaupan arvoketjun eri toiminnan tasoilta. Malli käsittää neljä eri toiminnan tasoa: *1. Arkityön taso, 2. Operatiivisen johtamisen taso, 3. Strategisen hallinnan taso ja 4. Metataso*. *Arkityön taso* kuvaa päivittäistä työntekoa kaupan arvoketjussa yksilöiden tasolla. *Operatiivisen johtamisen taso* viittaa puolestaan operatiivisen johdon ja liiketoiminnan kehittäjien tasolla tapahtuvaan toimintaan kuten esim. kaupan ja tavarantoimittajan välisessä kumppanuudessa tapahtuvaan yhteiseen menekinnestämiseen tai logististen prosessien hallintaan. *Strategisen hallinnan tasolla* tarkoitetaan ylemmän johdon toteuttamia päätöksiä, esim. kaupan strategia linjauksia kilpailuedun saavuttamiseksi. *Metatasolla* toimintaan vaikuttavat erilaiset alaidonnaiset oletukset, uskomukset, käsitykset, arvot ja lainsäädäntö. Metatason vaikuttimet ohjaavat organisaatioiden

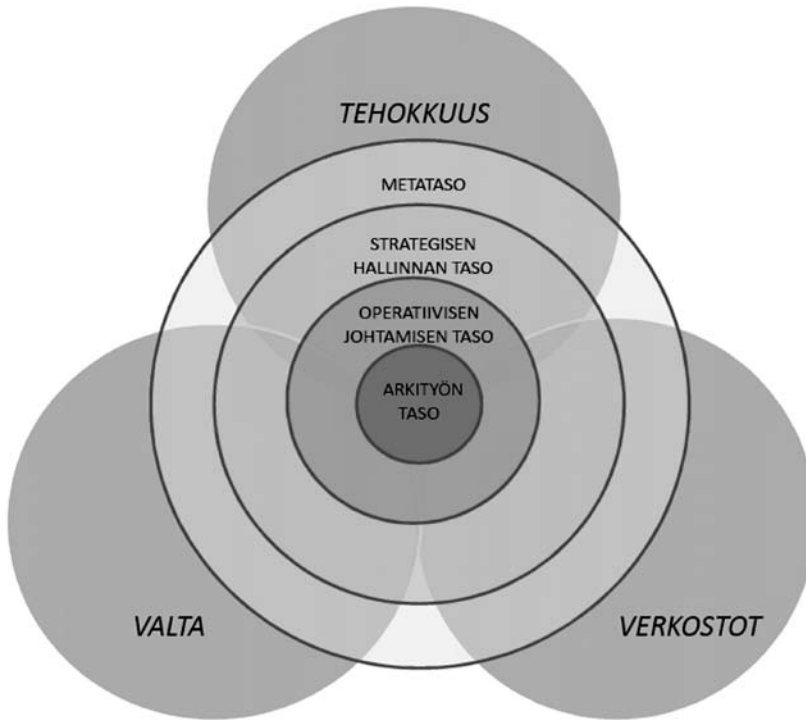
johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä (vrt. Mitronen 2002).

Analyttisen viitekehyksen avulla tarkasteltuna tehokkuus ilmenee arvoketjun tehostamisen tavoitteena. Tehokkuuden parantaminen on mahdollista vain kehittämällä kaupan arvoverkostoa, osapuolten välistä yhteistyötä ja yhteisiä toimintamalleja. Tämän vuoksi verkostojen kehittäminen voidaan nähdä keskeisenä arvoketjun tehostamisen työkaluna ja edellytyksenä. Valta puolestaan voidaan nähdä yhtäältä olemassa olevien rakenteiden, suhteiden ja toimintamallien ylläpitävänä voimana, kun osapuolet pyrkivät osaoptimoinnin avulla vahvistamaan asemaansa kaupan arvoketjussa. Toisaalta kaupan arvoketjun kehittämistyön vaikutukset heijastuvat vallan näkökulmasta osapuolten valtasuhteisiin ja asemaan arvoketjussa. Arvoketjun tehostaminen edellyttää vallan näkökulmasta usein myös vallan jakamista ja kokonaisoptimointiin tähtäävää yhteistyötä.

Artikkelissamme arvoketjulla tarkoitetaan koko prosessia alihankkijoista alkaen aina kuluttajaan saakka. Arvoketjun perinteiset strategiset kumppanit ovat teollisuus, hankintayhtiöt, logistiikkayhtiöt, kaupan ketjuohjaus, kaupan myymälätaso ja asiakas. Arvoketjun toimijoiden määrä on kuitenkin kasvussa, ja kaupan pitkän arvoketjun toimijoiksi voidaan laskea kuuluvaksi nykyisin mm. ICT -yritykset, rahoituspalveluyritykset, asiantuntija- ja palveluyritykset, markkinatutkimuslaitokset ja mainostoimistot. (Näsi & Neilimo 2006 ja Kautto et. Al. 2007.)

Arvoketjulla tarkoitetaan tässä artikkelissa toimintamallia, jolla pyritään sekä yksittäisten toimijoiden että niiden muodostaman yhteisön toimintakyvyn tehostamiseen pitkällä aikavälillä. Tässä tarkoituksessa arvoketjua ja arvoverkostoa käytetään toistensa synonyymeina tilanteesta riippuen. Perinteisesti toimintamalli on

Tutkimuksen analyttinen viitekehys



perustunut ajatukselle, jonka mukaan jokainen yksittäinen vaihe voidaan optimoida itsenäisesti ja siten hyödyntää koko yrityksen arvonaluontiprosessissa. Jokainen yritys positioi itsensä arvoketjussa ja yritykset lisäävät toiminnan arvoa ennen sen siirtämistä seuraavalle arvoketjun toimijalle. Vaikka arvoketjun tulisi olla asiakaslähtöinen ja tähdätä lopulta lisäarvon tuottamiseen loppuasiakkaalle, syntyy silti eri toimijoiden välisistä intressieroista johtuvia jännitteitä, jotka aiheuttavat arvoketjussa osioimintia. (Myllykangas 2009, Kay 1993 ja Halldórsson et Al. 2005.)

Tehostamisen haasteet

Arvoketjun tehokkuus voidaan määritellä monella tapaa. Tässä artikkelissa tehokkuus on

jaettu *toimitusketjun tehostamisen, myynnin parantamisen, kustannusten pienentämisen, kannattavuuden parantamisen, asiakasarvon kasvattamisen, kokonaisoptimoinnin sekä strategisen kumppanuuden osa-alueisiin*. Näin tehokkuudella tarkoitetaan sekä sisäistä että ulkoista tehokkuutta.

Ulkoisen tehokkuuden tärkein intressiryhmä on asiakkaat. Esimerkiksi palvelutaso, asiakastyytyväisyys- ja -uskollisuus, asiakaskannattavuus sekä markkina- ja kilpailuasema kuvaavat suhdetta asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyys luo pohjan yrityksen menestykselle ja tuloksille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Ulkoista tehokkuutta voidaan tarkastella lisäksi sidosryhmien välisen suhteen kautta. Tällaisia tekijöitä ovat mm. suhteet tavarantoimittajiin, tunnettuus,

maine sekä verkostojen ja verkostoissa toimivien osapuolten lukumäärä. Ulkoinen tehokkuus heijastuu myös yrityksen innovatiivisuuteen ja kykyyn sopeutua markkinoille. Kaupan alalla yleisesti käytetty ulkoisen tehokkuuden mittari on yrityksen markkinaosuus. (Laamanen 1998, Mitronen 2002, Kautto & Lindblom 2004 ja Kamensky 2004.)

Sisäinen tehokkuus merkitsee yrityksen tai verkoston sisäisten toimintojen tehokkuutta ja sitä tarkastellaan yleensä tuotosten ja panosten näkökulmasta. Sisäisen tehokkuuden keskeisiä tekijöitä ovat läpimenoaikoihin liittyvät ominaisuudet, logistiikan tehokkuus, kiertonopeudet kuten varastojen kierto, tuottavuus ja laatuun liittyvät tekijät (Kamensky 2004). Sisäisen tehokkuuden saavuttamisen keskeisiä välineitä ovat toimintamallien ja prosessien määrittely sekä niiden jatkuva parantaminen.

Tehokkuuden parantaminen edellyttää kaupan ja sen toimintojen jatkuvaa sopeuttamista ja uudistamista, jolloin arvoketjun oppimiskyvyllä on suuri merkitys. Arvoketjun tehostaminen edellyttää myös asiakkaiden, arvoketjun muiden toimijoiden ja sidosryhmien huomioimista sekä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tehokkuus voi parantua vain sillä edellytyksellä, että liiketoimintaprosessit toimivat kaikkien arvoketjun toimijoiden osalta integroidusti ja kokonaisvaltaisesti asiakkaista tavarantoimitajiin asti (Kautto & Lindblom 2004). Tehokkuus vaatiiikin arvoketjussa kehittyneiden tiedonhallinnan työkalujen hyödyntämistä prosesseissa ja niiden ohjauksessa.

Kaupan arvoketjun tehostamisessa on tutkimuksemme mukaan harvoin tarjolla yhtä ainoata ”viisastenkiveä”, vaan kyse on hyvin pitkälle liiketoiminnan perusasioihin keskittymisestä. Yhtä tärkeää on kuitenkin pyrkiä uusia toimintamalleja etsivään yhteistyöhön koko

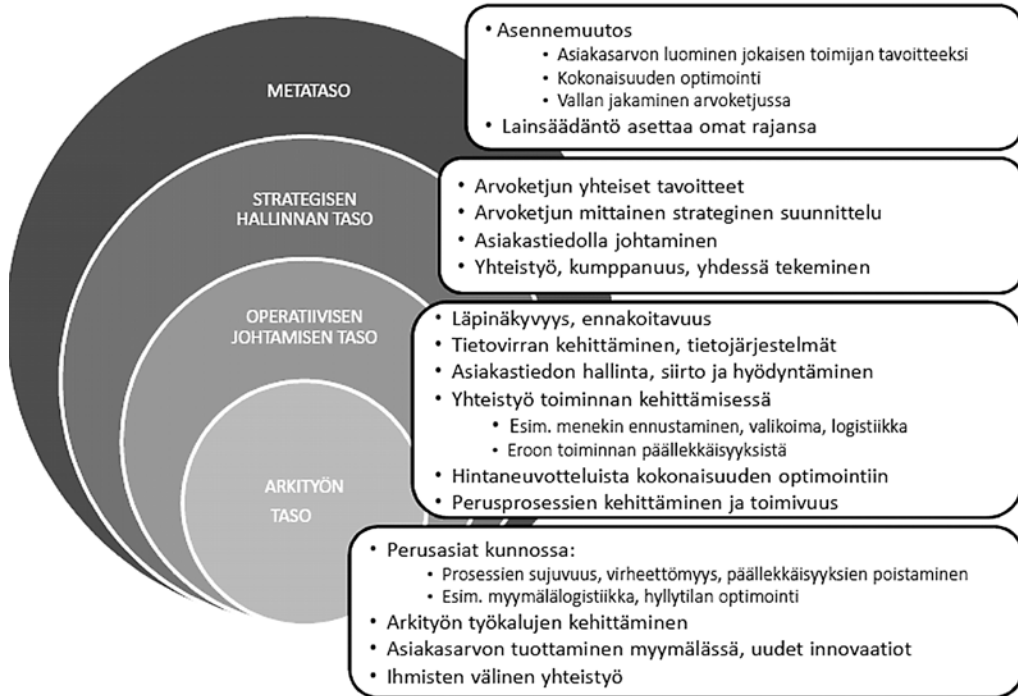
kaupan arvoketjussa. Arvoketjun tehostamisessa lienee helpompaa löytää yhteisiä tehostamis-kohteita kustannusten pienentämisen osalta kuin esimerkiksi tuotosten jaon osalta. Keskeisimmiksi tehostamisen työkaluiksi nousevat ennakoivaan tiedonjakoon, arvoketjun läpinäkyvyyden parantamiseen, kokonaisuoptimoinnin tavoitteluun ja kuluttajalähtöisyyteen liittyvät mahdollisuudet. Myös tarve pitkän aikavälin yhteisten tavoitteiden tunnistamiselle korostuu.

Tutkimuksemme kävi ilmi, että kaupan arvoketjun tehostamisen tulee perustua kokonaisuutta optimoiviin ratkaisuihin osapuolten välisessä yhteistyössä. Kokonaisuoptimoinnin asettaminen tavoitteeksi esim. valikoimahallinnassa koetaan tutkimuksemme keinoksi tehostaa arvoketjua myynnin parantamisen, kustannusten pienentämisen ja kannattavuuden osalta.

Tutkimuksemme tunnistetaan kuitenkin kumppanuuden ja yhteistyöelementtien ohella osaoptimointiin johtavan hintaneuvotteluelementin läsnäolo. Osaoptimointi voidaan nähdä väistämättömänä osana kaupan arvoketjua, sillä kyseessä on useista erillisistä yrityksistä koostuva verkosto, jossa jokaisella toimijalla on omat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteensa ja joiden väliset suhteen pohjautuvat vaihdantaan ja hintaneuvotteluihin.

Kaupan arvoketjun osapuolilla on varsin realistiset käsitykset kaupan arvoketjun nykytilasta sekä tehostamisen mahdollisuuksista. Intressiristiriidat sekä hintaneuvotteluelementti ovat hyväksytyjä ja tiedostettuja toimintamekanismin osia. Tästä huolimatta halu tehostaa kaupan arvoketjua yhteistyön avulla on todellinen. Useissa tehostamisen osa-alueissa koetaan kuitenkin haasteelliseksi tunnistettavissa oleva osaoptimoinnin tendenssi.

Arvoketjun tehostaminen toiminnan eri tasoilla



Tutkimuksemme mukaan osaoptimointia voidaan lieventää nostamalla asiakasarvo jokaisen arvoketjun osapuolen toiminnan kulmakiveksi. Tällöin asiakasarvon tuottamisen lähtökohdista käsin on mahdollista päästä kokonaisuutta optimoiviin ratkaisuihin osapuolten välisessä yhteistyössä.

Seuraavaan kuvioon on koottu tutkimuksemme keskeisimmät havainnot arvoketjun tehostamismahdollisuuksista toiminnan eri tasoilla.

Arverkoston ohjausjärjestelmät

Kaupan arverkoston osapuolten keskinäinen toimintaa ja työnjakoa johdetaan ohjausjärjes-

telmillä, joita ovat *markkinat, hierarkiat ja verkostot*. On kuitenkin esitetty, että useimmissa yrityksissä tai yritysverkostoissa ohjausjärjestelmää voidaan luonnehtia näiden kolmen yhdistelmäksi. Tällöin puhutaan *hybridiorganisaatiosta* tai verkosto-organisaatiosta, jossa yritys käyttää samanaikaisesti ja limittäin kaikkia kolmea ohjausjärjestelmää. (Mitronen 2002.)

Hybridiorganisaatiossa johtamisen keinot ulottuvat hinnan käytöstä ja määräysvallasta luottamukseen ja normeihin asti. Eri ohjausjärjestelmät voivat siis olla toisilleen sisäkkäisiä ja samanaikaisia. Hybridien perusajatus onkin, että niissä voidaan yhdistää toimivalla ja tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäistä eri ohjausjärjestel-

mien heikkouksia (Hennart, 1993). Hybridin kolme tärkeintä ominaisuutta ovat tietoidon ja osaamisen kasvattaminen ja hyödyntäminen, joustavuus ja muutosnopeus sekä luottamus kustannustehokkaana ohjausmekanismina. (Powell 1990 ja Mitronen 2002.)

Arvoketjun tehostamisessa esiintyvät haasteet osoittavat, että arvoverkoston toiminta perustuu yhtäältä osapuolten väliseen luottamukseen sekä kumppanuuteen ja toisaalta toiminnassa on läsnä markkinamekanismi, joka näkyy keskinäisinä hintaneuvotteluina, sopimuksina ja ostaja-myyjä-asetelmana arvoketjussa. Lisäksi arvoketjun toimijoiden uudelleenorganisointuminen ketjuuntumisen ja keskittymisen muodossa kertoo siitä, että arvoketjun prosessien hallinnassa myös hierarkiat ovat keskeisiä ohjausmekanismeja. Arvoketjussa on siis tunnistettavissa yhtäaikaaisesti sekä kokonaisoptimoitua tukevia elementtejä kuten verkostot, luottamus ja kumppanuus että osaoptimoitua tukevia elementtejä kuten kilpailu, vaihdanta, markkinat sekä hintaneuvottelu. Tästä voidaan päätellä, että kaupan arvoverkosto on luonteeltaan hybridirakenteinen.

Edellä olevaa väitettä tukee mm. Hyvösen (1983) näkemys, jonka mukaan kaupan arvoverkostoa voidaan kuvata motiiveiltaan sekoituneeksi toimintamalliksi, jossa yritykset tavoittelevat yhteisiä tavoitteita ja hyötyjä, vaikka toisaalta osapuolten välillä vallitsee samanlaisesti hintaneuvotteluasetelma, halu kontrolloida markkinointikanavaa ja edistää omien, osaoptimointiin johtavien tavoitteiden saavuttamista. Toisin sanoen kaupan arvoverkoston toimintaa leimaa yhteistyöelementin ohella keskinäisen kilpailun, osaoptimoinnin ja intressiritiriitojen aiheuttama konfliktielementti. (Ks. myös Håkansson 1985 ja Håkansson & Johansson 2004).

Kumppanuuksien merkitys arvoketjun tehostamisessa

Arvoketju muodostuu useista, eritasoisista kumppanuuksista ja se kykenee tuottamaan arvoa vain kumppanuuksien kautta. Kilpailun veturina toimii integroitu osaaminen, jota voidaan synnyttää vain erilaisten kumppanuuksien ja arvoverkkojen kautta. (Powell 1987, Laento & Stähle 2000 ja Toivola 2006.)

Strateginen kumppanuus liittyy läheisesti yritysverkostojen ja strategisten verkostojen toimintaan. Tämän vuoksi onkin olennaista tarkastella strategisen kumppanuuden mahdollisuuksia kaupan arvoketjun tehostamisessa. Syvemmän kumppanuuden rakentamista pidetään tärkeänä kaupan arvoketjun tehostamisen elementtinä ja esimerkiksi kaupan ja teollisuuden toimijoiden välisellä strategisella kumppanuudella uskotaan voitavan kehittää yhteistyössä toimintakonsepteja kuluttajien tarpeiden mukaisesti.

Verkostoja käsittelevissä artikkeleissa kumppanuudet luokitellaan tavallisesti syvyystasojensa mukaan operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Mitä lähempänä suhde on ostaja-myyjäsuhdetta, sitä operatiivisemmasta kumppanuudesta on kyse. Strateginen kumppanuus puolestaan on syvällistä, luottamukseen ja osapuolten väliseen vahvaan sitoutumiseen pohjautuvaa yhteistyötä. Kumppanuuden peruselementteinä voidaan pitää tietopääomaa, lisäarvoa ja luottamusta. (Stähle & Laento 2000, Näsi & Neilimo 2006, Weiss 2007, Finne & Kokkonen 2005 ja Lindblom et. Al. 2008.)

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan arvoketjun osapuolten välinen kumppanuus on useimmiten operatiivista tai taktista. Todellisen strategisen kumppanuuden esiintymisestä ei löytynyt viit-

teitä tämän tutkimuksen kohteena olleessa arvoketjussa. Kaupan arvoketjun toimijoilla on kuitenkin varsin selkeä käsitys siitä, millaista strategisen kumppanuuden tulisi olla. Strategisen kumppanuus koetaan suurena potentiaalina kaupan arvoketjun tehostamisessa, mutta myös strategisen kumppanuuden esteeksi muodostuvat tekijät tunnistetaan realistisesti.

Täydellisen ja täysin avoimen strategisen kumppanuuden toteutumista pidetään epätodennäköisenä lähinnä siksi, että yhteiseen toimintaan kuuluu yhteistyöelementin lisäksi aina myös ostaja-myyjä-asetelma sekä intressiristiriitot. Siksi voidaan päätellä, että hintaneuvotteluelementti on yksi suurimmista esteistä strategisen kumppanuuden toteutumiselle kaupan arvoketjussa. Lisäksi strategisen kumppanuuden esteiksi nousevat luottamuksen puute ja taloudellisten resurssien niukkuus. Toisaalta myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa arvoketjun toimijoiden välistä avoimuutta.

Strategisen kumppanuuden toteuttamiseen suhtaudutaan kaupan arvoverkostossa varsin realistisesti ja vaikuttaa siltä, ettei todellisen strategisen kumppanuuden toteuttamista koeta edes kovin houkuttelevana vaihtoehtona. Sen sijaan nykyisten yhteistyömuotojen lujittaminen ja kehittäminen voidaan nähdä arvoverkoston mahdollisuutena myös tulevaisuudessa. Syvemmän kumppanuuden syntymistä ja arvoketjun tehostamista voidaan olettaa tapahtuvan tulevaisuudessa sellaisten vahvojen toimijoiden kesken, joilla on tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet yhteistyöhön. Kumppanuuksien syventäminen ja arvoverkoston kehittäminen tulee olemaan yhä selkeämpiin kaupan ketjujen vastuulla, koska niillä entistä keskeisempi rooli päivittäistavarakaupan arvoverkoston integraattoreina.

Kuinka tehostamisessa voidaan saavuttaa konkreettisia tuloksia?

Tärkeimpinä kaupan arvoverkoston tehostamisen lähtökohtina voidaan pitää ennakoitavuuteen, läpinäkyvyyteen ja kokonaisuuden optimointiin perustuvien yhteistyömallien kehittämistä. Tehostamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon arvoketjun toiminnan käytännön realiteetit.

Kaupan arvoketjun tehostamisen tulee perustua sellaisille kiistattomille ja yhteisille pitkän aikavälin tavoitteille, jotka voivat toteutua yhteistyössä hintaneuvotteluelementistä huolimatta. Arvoketjun tehostaminen edellyttää siten koko arvoketjun mittaista strategista suunnittelua ja toimintojen koordinoitua. Tulevaisuuden haasteeksi muodostuukin sellaisten yhteistoiminnan johtamiskäytäntöjen kehittäminen, joilla voidaan vahvistaa kumppanuutta ja yhteistyötä hintaneuvottelujen rinnalla.

Arvoketjun tehostamisessa tarvitaan myös yhteistoiminnan paradigman muutosta. Tehostaminen perustuu tutkimuksemme mukaan nykyisin pääosin tuotelähtöiseen tehostamiseen sen sijaan, että asiakasarvon tuottaminen olisi arvoketjun toiminnan lähtökohta. Asiakasarvon nostaminen jokaisen arvoverkoston osapuolen toiminnan kulmakiveksi parantaisi mahdollisuuksia luoda kokonaisuutta optimoivia tehostamisratkaisuja ja samalla se ohjaisi arvoketjua kohti entistä vastuullisempia toimintatapoja.

Strategisen kumppanuuden ja kokonaisuuden optimoinnin toteutuminen arvoketjussa on vaikeaa, koska todellisen kumppanuuden toteuttaminen vaatii osapuolilta osatoptimoinnin lisäksi tai sijasta kompromisseja. Tällöin on hyväksyttävä, että jokainen yksittäinen päätös ei voi tuottaa jokaiselle toimijalle parasta mahdollista ratkaisua. Verkostonäkökulmasta katsottuna ongelmaksi muodostuu myös se, että jokaiselle

toimijalle ei riitä ns. ”paalupaikkaa” arvoketjussa. Kyse onkin strategisten yhteensopivuuksien löytämisestä, jolloin asiakasarvon tuottaminen tapahtuu loppuasiakkaiden tarpeista ja käytännöistä käsin.

Erään haastatellun sanoja lainaten voidaan todeta, että toimijoiden olisi kyettävä luomaan sellainen toimintamalli, jossa *”ei pala helvetin tulessakaan ne yhteiset tavoitteet”*. Tällöin arvoverkoston yhteistyö ei tukehdu sinänsä tärkeisiin ja välttämättömiin hintaneuvotteluihin, vaan pitkän aikavälin yhteiset tavoitteet *”hiovat kiviä pois yhteisen tehostamisen tieltä”*. Tällaista lähtökohtaa voidaan pitää elinvoimaisena eri toimijoiden pyrkiessä aidosti ja systemaattisesti yhteistyön tehostamiseen ja kumppanuuksien vahvistamiseen. ■

Lähteet

- FINNE, S. & KOKKONEN, T.** 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. *Ekonomia-sarja, WSOYpro*, Helsinki.
- HALLDÖRSSON, A., KOTZAB, H., MIKKOLA, J. H. & SKJØTT-LARSEN, T.** 2005. How Inter-Organizational Theories Contribute to Supply Chain Management. *Koster, R. de & Delfmann, W. (edit.) Supply Chain Management – European Perspectives. Copenhagen Business School Press.*
- HENNART, J.-F.** 1993. Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of “Market” and “Hierarchy”. *Organization Science*, 4, No 4, November 1993: 529–547.
- HÅKANSSON, H.** 1985. Industrial Technological Development, a Network Approach. *Croom Helm Ltd, UK.*
- HÅKANSSON, H. & JOHANSON, J.** 1988. Formal in Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. *Grabher, G. & Powell, W. W. (edit.) 2004. Networks Volume II. MPG Books Ltd, UK.*
- HYVÖNEN, S.** 1983. Coordination and Cooperation in Vertical Marketing Systems: A Model Verification. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-63.*
- KAMENSKY, M.** 2004. Strateginen johtaminen, *Talentum, Helsinki.*
- KAUTTO, M. & LINDBLOM, A.** 2004. Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja B-1:2004.*
- KAUTTO, M., LINDBLOM, A. & MITRONEN, L.** 2007. Kaupan liiketoimintaosaaminen, *Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-77.*
- KAY, J.** 1993. *Foundations of Corporate Success, Oxford University Press, UK.*
- LAAMANEN, K.** 1998. *Erinomaisuus Esiin, Laatukeskus, Helsinki.*
- LINDBLOM, A., OLKKONEN, R., OLLILA, P. & HYVÖNEN, S.** 2008. Suppliers’ Roles in Category Management: A Study of Supplier-retailer Relationship in Finland and Sweden. *Industrial Marketing Management Vol. 38, Issue 8, November 2009: 1006–1013.*
- MITRONEN, L.** 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. *Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta, Acta Universitatis Tamperensis 877.*
- MYLLYKANGAS, P.** 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. *Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämässä, Tampereen yliopisto.*
- NÄSI, J. & NEILIMO, K.** 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen, *WSOY, Juva.*
- PORTER, M. E.** 1985. *Kilpailuetu. Ekonomia-sarja, Weilin+Göös, Espoo.*
- POWELL, W. W.** 1987. Hybrid organizational arrangements: New form or Transitional Development? *California Management Review*, 30: 67–87.
- POWELL, W. W.** 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, *JAI Press Inc.*
- STÅHLE, P. & LAENTO, K.** 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *Ekonomia-sarja, WS Bookwell Oy, Porvoo.*
- TOIVOLA, T.** 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. *Strategiana kumppanuus. Edita, Helsinki.*
- WEISS, M.** 2007. *Efficient Organizational Design. Palgrave MacMillan, USA.*