

ARTO LINDBLOM

# Valmistajan ja kaupan välinen vaihdanta ja vaihdantaa ohjaavat sosiaaliset rakenteet

## ABSTRAKTI

*Vaihdanta on markkinointitieteen keskiössä. Vaihdantaa on tarkasteltu useista erilaisista näkökulmista käsin ja erilaisia aspekteja painottaen. Vaihdannan optimaalisista ohjausjärjestelmistä on kiistelty pitkään. On vaikea välillä jopa ymmärtää sitä tarmoa, jolla eri markkinointitieteen näkökulmat toisiaan kritisoivat. Tässä artikkelissa vaihdantaa ja sen ohjausta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Artikkelissa vaihdantaa ohjaavina rakenteina tarkastellaan yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä luomia ja ylläpitämiä arvopäämääriä, normeja ja uskomuksia. Nämä kolme vaihdannan sosiaalista rakennetta kietoutuvat toisiinsa ja muodostavat yhdessä vaihdantasuhteen, joka ohjaa vaihdannan osapuolten käyttäytymistä aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Artikkelin pohjautuu tutkimukseen, jossa tarkasteltiin empiirisesti kotimaisen valmistajayrityksen ja kaupan välistä vaihdantaa ja vaihdantaa ohjanneita jaettuja sosiaalisia rakenteita usean vuoden ajalta.*

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Vaihdanta markkinointitieteen polttopisteessä

Yritysten välisen vaihdannan tutkiminen on ollut markkinointitieteen ydinaluetta jo usean vuosikymmenen ajan (Bagozzi 1975, 39; Kotler 1972, 48; Sheth, Gardner & Garrett 1988, 191; Sheth & Parvatiyar 1995; 406–408). Markkinointitieteen alla vaihdantaa on tarkasteltu useista

erilaisista näkökulmista käsin ja erilaisia aspekteja painottaen. Tutkijoiden taustat ovat vaihdelleet eri yhteiskuntatieteiden välillä psykologiasta liiketaloustieteeseen ja sosiologiasta taloustieteeseen (esim. Malinen 1998, 30–31; Panula 2000, 205–206). Vaihdantatutkimuksia leimaa Möllerin (1994) mukaan epäyhtenäisyys. Mitään yhdenmukaista käsitejärjestelmää tai kokonaisvaltaista teoriaa vaihdannan ymmärtämiseksi ei markkinointitieteessä ole esitetty. Sheth ym. (1988, 19–22) luokittelevat vaihdantaa tarkastelevat markkinointitieteen koulukunnat taloudellisia aspekteja painottaviin ja ei-taloudellisia aspekteja painottaviin koulukuntiin (vrt. Granovetter 1985). Yhteistä näille taustoiltaan hyvinkin erilaisille koulukunnille ja lähestymistavoille on pyrkimys löytää paras mahdollinen tapa hallita vaihdantaa asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Grandori & Soda 1995, 192–193; Heide 1994, 71–72).

Taloustieteeseen nojautuvien lähestymistapojen mukaan markkinat ja hierarkia muodostavat vaihdannan pääohjausjärjestelmät (esim. Coase 1937; Williamson 1985). Markkinoilla vaihdanta on tilanteellista. Markkinoilla jokainen vaihdantatapahtuma tapahtuu täysin irrallaan ja muista aikaisemmista tapahtumista riippumatta. Vaihdannan ohjauksesta huolehtii automaattisesti kysynnän ja tarjonnan laki. Hierarkiassa vaihdanta tapahtuu yrityksen sisällä. Hierarkiassa tärkein vaihdannan ohjauskeino on omistukseen perustuva valta. Ei-taloudellisia aspekteja painottavat lähestymistavat näkevät pidempiaikaiset vaihdantasuhteet tehokkaimmaksi keinoksi organisoida vaihdanta (esim. Easton 1997; Johanson & Mattsson 1997). Pitkän aikavälin vaihdantasuhteet rakentuvat toisiaan seuraavista vaihdantatapahtumista ja niihin liittyvistä odotuksista ja rooleista. Vaihdantasuhteisiin voidaan liittää ainakin seuraavanlaisia elementtejä: vastavuoroisuus, solidaarisuus, joustavuus sekä harmoninen ongelmien ja ristiriitojen käsittely. Mitrosen (2002, 29) mukaan suhteeseen perustuva vaihdannan ohjaus poikkeaa sekä markkinalähtöisestä että hierarkisesta johtamisesta, koska suhteessa ei ole mukana omistuksellista elementtiä kontrollin saavuttamisessa, ja toisaalta vaihdantaa ei ohjata pelkästään hinnan ja kilpailun avulla. Powell (1990) on tarkastellut markkinoiden, hierarkioiden ja vaihdantasuhteiden (verkostojen) välisiä eroavaisuuksia taulukon 1 mukaisesti.

Markkinamekanismin on katsottu toimivan parhaiten tilanteessa, jossa vaihdantaa ympäröivät olosuhteet ovat vakaat, osapuolten välillä ei ole voimakkaita riippuvuussuhteita ja osapuolilla on käytettävissään kaikki tarvittava informaatio. Hierarkiaan puolestaan hakeudutaan tilanteessa, jossa olosuhteet ovat epävakaat, tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, ja kun opportunistin uhka on suuri. (esim. Ring & Van de Ven 1992.) Vaihdantasuhteet toimivat parhaiten voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja tilanteessa, jossa osapuolten välillä on erityisiä toimintojen ja resurssien välisiä, molemminpuolisia riippuvuussuhteita (esim. Johanson & Mattsson 1997, 177–178).

TAULUKKO 1. *Vaihdannan eri muodot (Powell 1990).*

	Markkinat	Vaihdantasuhde	Hierarkia
Normatiivinen perusta	Sopimukset	Toisiaan täydentävät vahvuudet	Työsuhde
Kommunikointikeinot	Hinta	Suhteeseen perustuvat	Rutiinit
Ristiriitojen käsittely	Sopimuskiistat, oikeudellinen	Normit ja maine	Hallinnollinen, valvonta
Joustavuuden aste	Korkea	Korkea tai alhainen	Alhainen
Sitoutumisen aste	Alhainen	Korkea	Jonkinasteisesta korkeaan
Ilmapiiri	Selkeä, epäluuloinen	Avoin	Byrokraattinen
Preferenssit	Riippumattomat	Toisista osapuolista riippuvat	Riippuvat

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Useat tutkimustulokset viittaavat siihen, että 1990-luvun aikana kotimaisen elintarviketeollisuuden ja kaupan välinen työnjako muuttui merkittäväällä tavalla (Home 1995, 5–7; Kotisalo & Kiuru 1997, 39–42). Kotimainen elintarviketeollisuus joutui aivan uudenlaiseen kilpailutilanteeseen vuoden 1995 EU-jäsenyyden ja vuonna 1998 alkaneen Venäjän talouskriisin myötä (Volk, Laaksonen, Kallio & Mäkimattila 2000, 3–4). Päivittäistavarakaupan puolella tukku- ja vähittäiskauppojen ja näiden toimintaa koordinoivien keskusliikkeiden muodostamat yhteistoimintaryhmittymät puolestaan vahvistivat 1990-luvun aikana neuvotteluasemiaan muuttamalla merkittävältä osin sisäistä työnjakoaan (Home 1995, 5; Mitronen 2002, 167–171). Ketjuuntuunut kauppa hallitsee tänä päivänä yhä selvemmin markkinointikanavaa, ja elintarviketeollisuus on jopa alistettu toimimaan keskitetysti johdettujen ketjujen luomilla säännöillä (Kotisalo & Kiuru 1997, 53). Toisaalta Home (1995, 25) näkee, että elintarviketeollisuus ja kauppa hakevat jatkossa uudenlaista partnership-asetelmaa, jolla hän tarkoittaa riippumattomien yritysten tiivistä, lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä kilpailuedun tuottamiseksi.

Tässä artikkelissa tarkastellaan väitöskirjatutkimukseeni (Lindblom 2003) perustuen valmistajayrityksen ja kaupan välistä vaihdantaa ja tätä vaihdantaa ohjaavia ja sääteleviä sosiaalisia rakenteita. Sosiaaliset rakenteet ovat kahden yrityksen välisen vaihdannan mahdollistavia varsin pysyviä puheella tuotettuja arvoja, normeja ja uskomuksia. Hyvin monenlaisten, ja joskus keskenään ristiriitaistenkin, rakenteiden muodostama kokonaisuus, vaihdantasuhde, ohjaa ja säätelee toimintaa aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa (esim. Granovetter 1985, 488). Vaihdanta ei siis ohjaudu täysin tilanteellisesti tavoiterationaalisten valintojen perusteella vaan vaihdantaan liittyy myös pysyvyyttä. Tämä vaihdannan pysyvyys voidaan selittää ymmärtämällä

vaihdantaa ohjaavien sosiaalisten rakenteiden muodostama kokonaisuus, vaihdantasuhde. Panula (1999, 225) tosin huomauttaa, että rakenteet kyllä ohjaavat toimintaa, mutta eivät milloinkaan täysin määrää sitä. Tässä artikkelissa kuvataan, miten yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä luomat ja ylläpitämät sosiaaliset rakenteet ilmenevät valmistajayrityksen ja kaupan välisessä pidempiaikaisessa vaihdannassa.

### 1.3 Empiirisen aineiston keruu ja sen analysointi

Tämä artikkeli perustuu tutkimukseen, jonka empiirisen tarkastelun kohteena oli kotimaisen, keskisuuren panimotuotteita valmistavan yrityksen ja valtakunnallisen vähittäiskauppaketjun välinen vaihdanta. Tarkastelujaksoksi rajattiin vuodet 1990–2000. Empiirinen aineisto kerättiin tapaustutkimuksella laadullisten menetelmien periaatteita noudattaen. Pääasiallisena aineistonkeruumuotona olivat teemahaastattelut kohdeyrityksissä. Haastatteluja tehtiin kohdeyrityksissä yhteensä 24 kappaletta. Tämän lisäksi tehtiin vielä 6 asiantuntijahaastattelua. Teemahaastattelun perustana käytetyt haastattelurungot laadittiin teoreettisen perustan pohjalta. Tällä tavoin pyrittiin fokuoimaan ja jäsentämään haastattelua siten, että saatava empiirinen informaatio olisi hyödynnettävissä tutkimuksen tarkoitusta vastaavalla tavalla.

Empiirinen aineisto kerättiin kokonaisuudessaan retrospektiivisesti. Tutkimus voitiinkin luokitella historiatutkimukseksi. Tutkimuksen ajallinen kiinnostus kohdistui siis menneeseen aikaan, ja tutkittavana ilmiönä olivat jo tapahtuneet asiat. Retrospektiiviseen tarkasteluun liittyvää muistamisen ja vastaavuuden ongelmaa pyrittiin pienentämään sillä, että haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka olivat tutkittavien kysymysten parhaita asiantuntijoita ja jotka olivat toimineet kohdeyrityksissä koko tarkastelujakson ajan. Haastateltavaksi valittiin myös toimenkuvaltaan erilaisia henkilöitä eri organisaatiotasoilta (ks. taulukko 2).

**TAULUKKO 2. Haastatellut henkilöt kohdeyrityksissä.**

Valmistajayritys	Kauppaketju
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntijohtaja</li> <li>• Ketjupäällikkö</li> <li>• Markkinointipäällikkö</li> <li>• Avainasiakaspäällikkö</li> <li>• Tuotepäällikkö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketjujohtaja</li> <li>• Myyntijohtaja</li> <li>• Tuoteryhmäjohtaja</li> <li>• Tuoteryhmäpäällikkö</li> <li>• Kehityspäällikkö</li> <li>• Kauppias</li> </ul>

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että tutkija itse suoritti kaikki haastattelut, haastattelut nauhoitettiin, haastatteluaineiston lisäksi kerättiin laajalti muuta lähdeaineistoa ja tutkimustulokset varmennettiin haastatelluilla henkilöiltä. Kerätyn laadullisen aineis-

ton perusteella pyrittiin rekonstruoimaan eli tekemään hyvin jäsenelty kuvaus valmistajan ja kaupan välisestä vaihdannasta ja sitä ohjanneista sosiaalisista rakenteista. Aineistoa luokiteltiin, analysoitiin ja tulkittiin teorian pohjalta. Teoria ohjasikin voimakkaasti empiirisen aineiston keruuta sekä jäseni ja systematisoi kerättyä aineistoa.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Vaihdamtaa ohjaavat sosiaaliset rakenteet

Viime vuosina on toistuvasti asetettu kyseenalaiseksi sekä markkinoiden että hierarkioiden olemassaolo. Aitoja tilanteellisesti ohjautuvia markkinasuhteita ainakin teollisilla markkinoilla on vähän. Hierarkian ongelmaksi on puolestaan nimetty heikot kannustimet ja kyvyttömyys automomiseen sopeutumiseen (Mitronen 2002, 51). Ring ja Van de Ven (1992, 484–485) katsovat, että toistuneista vaihdantatapahtumista ja näistä tehdyistä tulkinnoista rakentuneet myönteiset odotukset ja kokemukset muodostavat puitteet niin kertakauppaa kuin hierarkiaa tehokkaammille tavoilla organisoida vaihdanta. Myös useat muut tutkijat korostavat, että markkinoiden ja hierarkioiden väliin jäävät vaihdantasuhteet ovat tehokkain vaihdannan ohjausjärjestelmä niin sisäisen kuin ulkoisen tehokkuuden kriteereillä arvioituna (esim. Dyer & Singh 1998, 670; Jarillo 1988, 34–36). Vaihdamtasuhde on kahden yrityksen välinen löyhä yhteenliittymä, jossa vaihdannan ohjaus perustuu aikaisempiin vaihdantatapahtumiin ja niistä muodostuneisiin todellisuuskäsityksiin ja vastavuoroisiin odotuksiin (esim. Heide 1994, 74–75; Grandori 1997, 898; Johanson & Mattsson 1997, 177–178; Lusch & Brown 1996, 19).

Vaihdamtasuhteissa vaihdantaa ohjaavat sosiaaliset rakenteet. Sosiaaliset rakenteet syntyvät pitkän ajan kuluessa. Sosiaaliset rakenteet vähitellen rakenteistuvat rakenteiksi. Rakenteet ovat muokkautuneet ajan mittaan toistuneiden vaihdantatapahtumien tuloksena. Rakenne on menneen ajan tulos, kuten Panula (1999, 226) korostaa.

Vaihdamtaa ohjaavat rakenteet eivät sisällä mitään varsinaista aineellista osaa, mutta niiden olemassaolo vaatii tukea vaihdantasuhteen osapuolilta. Vaihdamnan sosiaaliset rakenteet tuotetaan puheessa (vrt. Seikkula 2001, 376). Vaihdamtaa ohjaavat rakenteet eivät siis loikoile tietoisuuden ulkopuolella valmiiksi annettuna. Vaihdamtasuhteen osapuolet puheillaan ja omalla toiminnallaan luovat ja ylläpitävät vaihdantaa ohjaavia rakenteita (Berger & Luckmann 1998, 172).

Joskus keskenään ristiriitaisetkin sosiaaliset rakenteet muodostavat yhdessä institutionaalisen kehysten, vaihdantasuhteen, jonka pohjalta toiminta aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa suuntautuu (Granovetter 1985, 488). Sosiaalisia rakenteita voidaan luokitella usealla eri tavalla. Toisiaan seuraavista vaihdantatapahtumista rakentuneet jaetut uskomukset, arvot, normit, rutiinit, rituaalit ja niin edelleen ovat kaikki ymmärrettävissä sosiaalisiksi rakenteiksi. Tässä

artikkelissa vaihdantaa ohjaaviksi sosiaalisiksi rakenteiksi erotetaan Scottia (1995) mukaillen arvopäämäärät, normit ja uskomukset (ks. taulukko 3) (vrt. myös Panula 1999).

**TAULUKKO 3. Vaihdannan sosiaaliset rakenteet.**

Käsitteen sisältö	
Arvopäämäärät	Arvopäämäärät ilmaisevat tärkeimpiä vaihdantaa koossapitäviä voimia. Arvopäämäärät ovat varsin pysyviä, ja ne ohjaavat tilanteissa tapahtuvia vaihdantaa koskevia päätöksiä.
Normit	Normit ovat toimintaa ohjaavia käyttäytymissäätöjä. Norminmukaiseen vaihdantaan sisältyy käskyjä ja vaatimuksia, jotka sitovat vaihdantasuhteen osapuolia.
Uskomukset	Uskomukset ovat vaihdantasuhteen osapuolten käsityksiä, tunteita, ajatuksia ja johtopäätöksiä todellisuuden objekteista ja tapahtumista. Sosiaalisen vaihdannan kautta yksilöllisistä uskomuksista tulee yhteisiä.

Vaihdannassa yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä luomat ja ylläpitämät sosiaaliset rakenteet kietoutuvat toisiinsa (vrt. Panula 1999, 93). Sosiaaliset rakenteet ovat jaettu ja muuttuvat hitaasti. Baumania (1997, 32) mukaillen voidaan sanoa, että aiemmat vaihdantatapahtumat ja niistä muodostuneet vastavuoroiset odotukset ja roolit määräävät vaihdannan osapuolia ja rajoittavat heidän vapautta 'tässä ja nyt'. Toisaalta rakenteet vapauttavat vaihdannan osapuolten energiaa ja säästävät osapuolia jatkuvalta valitsemisen ja epävarmuuden ikeeltä (Toivonen 2000, 24).

## 2.2 Vaihdantaa ohjaavien sosiaalisten rakenteiden synty

Taloustieteisiin pohjautuvat lähestymistavat olettavat vaihdannan organisoituvan taloudellisen tehokkuuden osoittamalla tavalla (esim. Jarillo 1988, 33; Ring & Van de Ven 1992, 484). Taloustieteisiin nojautuen vaihdannan organisointi vaikuttaa hyvin selkeältä. Vaihdannan organisointi tapahtuu tavoiterationaalisesti. Organisointia eivät ohjaa mitkään rakenteelliset tekijät (Granovetter 1985, 483–484; Scott 1995, 50–51). Jos tilanteen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat, vaihdannan organisointi ei tapahdu tavoiterationaalisesti (vrt. Panula 1999, 235–236). Taloustieteissä aikaisemman toiminnan seuraukset tulevalle toiminnalle jäävätkin suhteellisen avoimiksi (esim. Granovetter 1985, 494). Tämä on näkemys, jota vastaan erityisesti sosiologiaan pohjautuvat lähestymistavat ovat hyökänneet: taloustieteisiin perustuvissa tutkimuksissa on liian toimintaa, mutta liian vähän rakennetta (Kangas 1995, 84).

Tässä artikkelissa oletetaan, että yksilöt eivät kohtaa vuorovaikutustilanteita pää tyhjänä. Tilanteet saavat merkityksensä yksilöiden niille antamien tulkintojen kautta, kun he kohtaavat

ne omista lähtökohdistaan. Tilanteista tehdyt tulkinnat perustuvat aina olemassa oleviin rakenteisiin. Nämä rakenteet ovat luonteeltaan pysyviä, ja suuret yhtäkkiset muutokset rakenteissa ovat harvinaisia. Vaihdamman osapuolet saattavat uusintaa olemassa olevia rakenteita jopa tiedostamattomalla tasolla. Vaihdamman ohjaamisessa ei ole siis kyse pelkästään seurauksenmukaisesta ajattelusta vaan myös rakenteiden mukaisesta pysyvyydestä (vrt. Panula 1999, 235–236).

Bergerin ja Luckmannin (1998) tiedon sosiologiaan sijoittuvassa sosiaalisessa konstrukti-onismissa tarkastellaan sosiaalisten rakenteiden muodostumista. Bergerin ja Luckmannin mukaan sosiaalinen rakenne on aina yksilöiden itsensä tuottama, ja se säilyy ja muuttuu ainoastaan heidän ajattelunsa ja toimintansa kautta (vrt. Ford 1999, 480). Sosiaalinen konstruktionismi ei ole kuitenkaan mikään yhtenäinen ajattelutapa, vaan Seikkulan (2001, 377) mukaan sosiaalisen konstruktionismin piirissä on kehittynyt laaja kirjo erilaisia ajattelutapoja, jotka heijastelevat kirjoittajien omia näkemyksiä. Yhteistä eri ajattelutavoille on kuitenkin se, että todellisuuden katsotaan rakentuvan kielessä (Ford 1999, 480–481; Töttö 1999, 289).

### 3. TAPAUSTUTKIMUS VALMISTAJAN JA KAUPAN VÄLISESTÄ VAIHDANNASTA

#### 3.1 Vaihdamta ohjaavat arvopäämäärät

Arvot ovat odotettuja seurauksia, joiden mukaan vaihdanta orientoituu (vrt. esim. Scott 1995, 37; Panula 1999, 90–91). Vaihdamnalla on aina jokin tavoite, päämäärä tai tarkoitus. Yritykset tavoittelevat vaihdannan kautta jotain sellaista, jota eivät itse hallitse, mutta jonka kokevat oman elinkykyisyyden ja kasvun kannalta tärkeäksi. Möllerin ja Wilsonin (1995, 36–40) mukaan vaihdantaan hakeudutaan pyrittäessä legitimoimaan omaa olemassaoloa, tavoiteltaessa taloudellista tehokkuutta sekä lisättäessä toimintaympäristön stabiilisuutta ja ennustettavuutta (vrt. esim. Keysuk 1999).

Taloudellinen menestys, rahan tekeminen, on vaihdantaan ja sen ohjaamiseen voimakkaasti vaikuttava arvopäämäärä. Valmistajan ja kaupan välisen vaihdannan ohjaus alistuu aina lopulta taloudellisen menestyksen tavoittelulle (vrt. Hunt & Morgan 1995, 6; Panula 1999, 80). Rahallisen voiton ja menestyksen tavoittelu on arvopäämäärä, joka on selvästi läsnä osapuolten välisessä vaihdannassa

Vuosittain käytävien kauppaehtoneuvottelujen keskeisimmän osan muodostavat kaupan ja tavarantoimittajien tiiviit neuvottelut kaupan valikoimiin lisättävistä tuotteista sekä mahdollisista poistettavista tai kehitettävistä tuotteista. Tavoitteena on optimoida kaupan käytettävissä oleva myyntipinta-ala tehokkaimmalla mahdollisella tavalla ja tätä kautta edesauttaa osapuolten taloudellisen menestyksen tavoittelua. Tämä on enemmän tai vähemmän osapuolten yh-

teinen tavoite. Tosin kaupalle on tärkeää, että kyseisen tavararyhmän yhteenlaskettu tuotto on mahdollisimman hyvä, kun taas tavarantoimittajat tavoittelevat omien merkkituotteidensa myynnin määrän kasvua ja tuottoa (vrt. esim. Home 1998, 10–11; Mannermaa 1980, 130). Tavarantoimittajien käsitykset optimaalisesta tilankäytöstä ovatkin usein kaupan käsitysten kanssa ristiriitaisia. Gruen ja Shah (2000, 486) katsovat tämän ristiriitaisuuden tuovan valmistajan ja kaupan väliseen kaupankäyntiin aina tietyn jännitteen.

Valmistajan ja kaupan taloudellisen menestyksen tavoittelua ilmentää hyvin se, että vaihdannalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan aina lähtökohtaisesti kovilla tunnusluvuilla ja vaihdannalle asetetut tavoitteet ovat useimmiten mitattavissa olevia menekkitavoitteita (vrt. esim. Home 1998, 12).

Vaihdannalle asetettavat pehmeämmät strategiset tavoitteet, kuten kaupan palvelutason tai ulkoisen kuvan parantaminen, eivät nousseet väitöskirjatutkimuksessa juurikaan esille. Väitöskirjatutkimuksen tulosten mukaan tavoitteiden saavuttamista arvioidaan myös hyvin tyypillisesti ainoastaan oman yrityksen kannalta. Valmistaja ja kauppa ovat kiinnostuneita kanavan sisäisestä tulojaosta (vrt. Mannermaa 1980, 161). Lähtökohtana on aina oman elinkykyisyyden parantaminen.

Markkinointikanavassa toimintojen ja voimavarojen keskinäiset riippuvuudet merkitsevät sitä, että yksittäisen kanavan jäsenen taloudellinen menestys on riippuvainen toisista kanavan jäsenistä ja siitä, miten hyvin nämä suoriutuvat niille kuuluvista tehtävistä (esim. Anderson & Narus 1990, 42). Juuri tämä osapuolten keskinäinen riippuvuus aiheuttaa tarpeen vaihdannan ohjaukselle (Mannermaa 1989, 17).

### **3.2 Vaihdantaa ohjaavat normit**

Normit ovat osapuolten sisäistämiä käyttäytymissääntöjä, jotka osoittavat hyväksyttävät toimintatavat aktuaalisissa vuorovaikutustilanteissa (esim. Scott 1995, 37; Sulkunen 1998, 79–81).

Markkinointikanavassa tuotteen omistusoikeuden siirtoa valmistajalta kaupalle ohjataan voimakkaasti markkinalähtöisten normien l. hinnan ja kilpailutuksen avulla. Käytännössä markkinalähtöisten normien läsnäolo näkyy siinä, että kauppa haluaa ostaa tuotteen mahdollisimman halvalla, kun taas valmistaja tavoittelee mahdollisimman korkeaa hintaa. Valmistajan kaupalle tarjoamat erilaiset taloudelliset kannustimet osaltaan heijastelevat markkinalähtöisten normien läsnäoloa.

Markkinalähtöiset normit johtavat helposti vaihdannan osaoptimointiin (Mitronen 2002, 44). Markkinalähtöiset normit eivät myöskään edistä osapuolten keskinäistä oppimista. Markkinalähtöisten normien etuna on tosin se, että vaihdanta ei sisällä raskaita ja kalliita ohjausmekanismeja.

Markkinointikanavassa markkinalähtöisten normien ohjaamana voidaan toimia vain tilan-



teessa, jossa kanavan jäsenet pystyvät ennakoimaan loppukysynnän ja kanavan jäsenten välillä ei ole voimakkaita toimintojen ja voimavarojen välisiä riippuvuussuhteita. Väitöskirjatutkimuksen tulokset osoittavat selvästi sen, että mitä epävarmempia osapuolet ovat sopimuksentekehtoketellä vaihdannalle asettamiensa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta, sitä todennäköisemmin osapuolet luopuvat markkinalähtöisten normien käytöstä (vrt. esim. Nooderwier ym. 1990, 85). Tutkimuksen tulokset osoittavat edelleen sen, että mikäli valmistajalla on jotain ainutlaatuista, vaikeasti korvattavissa olevaa ja kaupan tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittistä osaamista, vaihdantaa pyritään ohjaamaan markkinalähtöisten normien sijaan yhteistoimintanormien avulla.

Sisäistäessään yhteistoimintanormit kauppa ja valmistaja luopuvat omien etujen ajamisesta ja siirtyvät kohti vastapuolen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtämistä tavoitteenaan molempien osapuolten kannattavuuden ja elinkykyisyyden parantaminen (vrt. esim. Heide 1994, 74). Yhteistoimintanormeihin perustuvassa vaihdannassa osapuolten tavoitteena on vaihdannan kokonaisuoptimointi. Yhteistoimintanormit tuovat vaihdantaan myös joustavuutta ja lisäävät kaupan ja valmistajan keskinäistä tiedon vaihdantaa (esim. Mitronen 2002, 101).

Vastavuoroisen yhteistoiminnan ohella kuluttajälähtöisyys on valmistajan ja kaupan väliseen vaihdantaan olennaisilta osin vaikuttava normi (vrt. esim. Home 1995, 50–53). Kuluttajälähtöisyys korreloi voimakkaasti myynnin ja siten taloudellisen menestyksen kanssa (Kautto & Lindblom 2004, 16). Väitöskirjatutkimuksen tulokset osoittavat, että kuluttajälähtöisyys ja yhteistoiminta luovat pohjan kaupan ja valmistajan taloudelliselle menestykselle sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäyksellä.

### 3.3 Vaihdantaa ohjaavat uskomukset

Uskomukset ovat yksilöiden omaksumia käsityksiä ja ajatuksia todellisuuden objekteista ja tapahtumista. Uskomukset muodostavat kokemus- ja tietovarannon, jonka pohjalta yksilöt vaihdantaa suuntaavat.

Vaihdantasuhteen osapuolten kokema epävarmuus (Nooderwier ym. 1990, 82) ja luottamus (Halinen 1994, 282–284; Doney & Cannon 1997, 36–38) ovat suhdetyyppiä koskevan tietovarannon erityispiirteitä (Toivonen 2000, 78–80). Toivonen (2000, 79) korostaa, että epävarmuus ja luottamus ovat avainasemassa organisaatioiden välisten suhteiden institutionaalisten rajoitteiden rakenteistumisessa.

Epävarmuuden kasvaessa vaihdannan ohjaus vaikeutuu (esim. Nooderwier ym. 1990, 82–85). Tietämättömyys tulevaisuudesta johtaa siihen, että vaihdannan ohjauskeinot muodostuvat väistämättä epätäydellisiksi niiden laadintahetkellä koko vaikutusaikaansa ajatellen (Mitronen 2000, 39). Epävarmuuden kasvaessa markkinalähtöiset normit l. hinta ja kilpailutus menettävät kykynsä ohjata vaihdantaa. Markkinalähtöisten normien heikkous on siinä, että ne eivät

juuri tarjoa minkäänlaista keinoa toisen osapuolen voimavarojen ja toimintojen hallitsemiseksi. Vastavuoroisen yhteistoiminnan kautta sen sijaan päästään käsiksi toisen osapuolen hallitsemiin kriittisiin resurssihin ja pystytään edesauttamaan toisen osapuolen suoriutumista sille kuuluvasta tehtävästä.

Vaihdantasuhteen osapuolten kokemaan epävarmuuteen vaikuttavat valmistajan ja kaupan käytettävissä oleva informaatio ja kyky tulkita tätä informaatiota, päätöksentekoon käytettävissä oleva aika ja osapuolten keskinäinen riippuvuus (esim. Kreiser & Marino 2002). Epävarmuuden kokeminen on sidoksissa toimintaympäristön tapahtumiin (esim. Achrol, Reve & Stern 1983; Duncan 1972). Väitöskirjatutkimuksessa tunnistettiin toimintaympäristöön kiinnittyneinä epävarmuutta lisäävinä tapahtumina loppukysynnän sirpaloituminen ja kilpailuympäristön dynaamisuus. Loppukysynnän pirstoutuminen vaikeuttaa olennaisilta osin kuluttajien tarpeiden tunnistamista ja ennakoimista. Valmistajalle tällaisessa tilanteessa erityisesti uutuustuotteiden lanseeraus koetaan hyvin vaativaksi. Myös kaupalle optimaalisten valikoima-, hinnoittelu- ja hyllyesittelypäätösten tekeminen vaikeutuu loppukysynnän sirpaloituessa.

Luottamus on hyvin tärkeä tekijä valmistajan ja kaupan keskinäisen yhteistyön toimintakyvyn kannalta. Uskomus siihen, että toinen osapuoli toimii hyväntahtoisesti ja haluaa täyttää velvollisuutensa luo pohjan vastavuoroiselle yhteistyölle. Valmistaja odottaa kaupalta ennen kaikkea kuluttajalähtöisyyttä ja sitä, että kauppa ei käytä epäreilusti hyväksi omaa asemaansa markkinointikanavassa. Usko siihen, että kauppa tekee päätöksensä aidosti kuluttajalähtöisesti, lisää valmistajan uskoa siihen, että se kykenee saavuttamaan tulevaisuudessa myynnin kasvua ja vahvistamaan asemaansa markkinointikanavassa suhteessa kilpailijoihin. Kauppa puolestaan odottaa, että valmistaja kykenee aikaansaamaan tuotteilleen riittävää kuluttajaimua sekä valmistamaan ja toimittamaan tuotteita joustavasti. Tämän lisäksi kauppa odottaa, että valmistajan tarjoama informaatio on luotettavaa ja vääristymätöntä (vrt. esim. Home 1998, 11–12). Kauppa odottaa myös, että valmistaja hoitaa velvollisuutensa myymälän sisällä sovitulla tavalla, kuten tuotteiden esillepanon.

Luottamuksen ei kuitenkaan voida katsoa vähentävän selkeiden ja kirjattujen toimintaperiaatteiden tarvetta tai tarvetta vaihdannan valvonnalle. Toisen osapuolen rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen uskomisen ei riitä, mikäli epävarmuus koetaan korkeaksi. Luottamus on siis keino ohjata vaihdantaa korkean epävarmuuden vallitessa, mutta ei sellaisenaan riittävä.

#### 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaihdanta on markkinointitieteen polttopisteessä. Vaihdantaa voidaan kuvata, selittää ja tehdä ymmärrettäväksi usealla eri tavalla eri aspekteja painottaen. Tässä artikkelissa vaihdantaa on tarkasteltu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Painotus on kuitenkin ollut vaihdantaa ohjaa-

vissa sosiaalisissa rakenteissa. Vaihdamtaa ohjaaviksi sosiaalisiksi rakenteiksi nimettiin yksilöiden yksilöllisesti ja yhdessä luomat ja ylläpitämät arvopäämäärät, normit ja uskomukset. Arvopäämäärät ovat tärkeimpiä vaihdantaa koossapitäviä voimia. Normit ovat toimintaa ohjaavia käyttäytymissäantöjä. Uskomukset ovat puolestaan osapuolten käsityksiä ja ajatuksia todellisuuden objekteista ja tapahtumista. Artikkelit perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa tarkastelun kohteena olivat valmistajan ja kauppaketjun välinen vaihdanta ja tätä vaihdantaa ohjanneet jaetut sosiaaliset rakenteet usean vuoden ajalta. Aineisto kerättiin kokonaisuudessaan laadullisin menetelmin.

Tutkimuksella saadut tulokset tukevat käsitystä siitä, että taloudellinen menestys on markkinointikanavassa toimivien yritysten toimintaa ohjaava lopullinen arvopäämäärä. Vaihdamta orientoituu aina viime kädessä taloudellisen menestyksen mukaisesti. Taloudellisen menestyksen tavoittelu näkyy erityisen hyvin siinä, että vaihdantaa arvioidaan aina lähtökohtaisesti taloudellisilla kovilla mittareilla ja tunnusluvuilla.

Valmistajan ja kaupan välinen vaihdanta ohjautuu voimakkaasti markkinalähtöisten normien mukaisesti. Hinta ja erilaiset taloudelliset kannustimet ovat tyypillisesti tärkeä osa kauppaehtoneuvotteluja. Tutkimustulokset tosin osoittavat sen, että valmistaja ja kauppa hakeutuvat tiiviimpään yhteistyöhön tilanteessa, jossa osapuolet eivät pysty enää luotettavasti ennakkoimaan loppukysyntää ja kanavan jäsenten välille muodostuu voimakkaita toimintojen ja voimavarojen välisiä riippuvuussuhteita. Yhteistoiminta ilmenee laaja-alaisena osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdantana. Yhteistoiminnan kautta osapuolet pääsevät käsiksi toistensa hallitsemiin kriittisiin resursseihin ja pystyvät vaikuttamaan ainakin jossain määrin toistensa päätöksiin. Yhteistoiminta ei kuitenkaan johtanut tutkimustulosten perusteella siihen, että vaihdannan valvontaa ja muodollisia sopimuksia tai selkeitä toimintaperiaatteita tarvittaisiin aikaisempaa vähemmän. Yhteistoiminnan ohella kuluttajälähtöisyys vaikuttaa olevan keskeinen vaihdantaa ohjaava normi. Ainoastaan kuluttajien tarpeisiin oikein vastaamalla valmistaja ja kauppa katsovat pystyttävänsä luomaan aitoa kilpailuetua.

Tutkimustulokset tukevat käsitystä siitä, että osapuolten kokema epävarmuus ja luottamus määrittelevät pitkälti vaihdannan ohjaukskeinot. Mikäli yksilöt kokevat epävarmuuden alhaiseksi, vaihdantaa ohjataan markkinaohjauksjärjestelmän mukaisesti. Epävarmuuden kasvaessa vaihdannan osapuolet siirtyvät markkinalähtöisten normien mukaisesta ohjauksesta kohti yhteistoimintaan perustuvaa ohjausta. Tutkimustulosten mukaan epävarmuus rakentuu vaihdannan osapuolten käytettävissä olevan informaation, päätösten tekemiseen käytettävissä olevan ajan ja riippuvuuden perusteella.

Luottamuksella on tärkeä rooli vaihdannan ohjauksessa. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin sen, että luottamukseen tulee suhtautua varauksellisesti. Luottamus on tärkeä yhteistyöhön vaikuttava tekijä, mutta luottamus itsessään ei ole tulosten perusteella kuitenkaan riittävä

keino ohjata vaihdantaa korkean epävarmuuden vallitessa. Luottamuksen hauraus ja luottamukseen itessään sisältyvä riski pakottavat yritykset aina turvautumaan myös konkreettisempiin keinoihin ohjata vaihdantaa asettamiensa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. ■

## LÄHTEET

- ACHROL, R.S. – REVE, T. – STERN, L.** (1983) The Environment of Marketing Channels Dyads: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 55–67.
- ANDERSON, J.C. – NARUS, J.A.** (1990) A Model Of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 42–58.
- BAGOZZI, R.P.** (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, 32–39.
- BAUMAN, Z.** (1997) *Sosiologinen ajattelu*. Vastapaino. Tampere.
- BERGER, P. – LUCKMANN, T.** (1998) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus. Helsinki.
- COASE, R.H.** (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4 (November), 386–405.
- DONEY, P. – CANNON, J.** (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, 35–71.
- DUNCAN, R.** (1972) Characteristics of Organizational Enviroments and Perceived Enviromental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 313–327.
- DYER, J.H. – SINGH, H.** (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 660–679.
- EASTON, G.** (1997) Industrial Networks: A Review. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 102–128. The Dryden Press. London.
- FORD, J.** (1999) Organizational Change as Shifting Conversations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 6, 480–500.
- GRANDORI, A.** (1997) An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, Vol. 18, No. 6, 897–925.
- GRANDORI, A. – SODA, G.** (1995) *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. Organization Studies, Vol. 16, No. 2, 183–214.
- GRANOVETTER, M.** (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 481–510.
- GRUEN, T.W. – SHAH, R.H.** (2000) Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementations in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 4, 483–510.
- HALINEN, A.** (1994) *Exchange Relationships In Professional Services. A Study of Relationship Development in The Advertising Sector*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:1994. Turku.
- HEIDE, J.** (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 71–85.
- HOME, N.** (1995) *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavara-kaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D:223. Helsinki.
- HOME, N.** (1998) Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö – ECR:n nykytilanne Suomessa. Teoksessa: *ECR-kysyntälähtöinen hankintayhteistyö*, toim. N. Home, 7–33. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B:15. Helsinki.
- HUNT, S.D. – MORGAN, R.** (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1–15.
- JARILLO, J.C.** (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, 31–41.
- JOHANSON, J. – MATTSSON, L.-G.** (1997) Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, toim. D. Ford, 176–193. The Dryden Press. London.
- KANGAS, O.** (1995) Rationaalisen valinnan teorit. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. R. Heiskala, 63–87. Gaudeamus. Tampere.

- KAUTTO, M. – LINDBLOM, A.** (2004) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1:2004.
- KEYSUK, K.** (1999) On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 3, 217–236.
- KREISER, P. – MARINO, L.** (2002) Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct. *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, 895–905.
- KOTISALO, Y. – KIURU, P.** (1997) *Erialaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja B:140. Helsinki.
- KOTLER, P.** (1972) A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 36 (April), 46–54.
- LINDBLOM, A.** (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6.
- LUSCH, R.F. – BROWN, J.R.** (1996) Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 19–39.
- MALINEN, P.** (1998) *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa – Tapaustutkimus telakkateollisuuden, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-3:1998. Turku.
- MANNERMAA, K.** (1980) *Markkinointikanavat ja kaupan ryhmittäminen*. Weilin+Göös. Espoo.
- MANNERMAA, K.** (1989) *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä: Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemusten perusteella*. Acta Universitatis Tampereensis A 274. Tampere.
- MITRONEN, L.** (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tampereensis 877. Tampere.
- MÖLLER, K.** (1994) Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Current Research Approaches. Teoksessa: *Research Traditions in Marketing*, toim. G. Laurent, G.L. Lilien ja B. Pras, 347–372. Kluwer Academic Publishers. London.
- MÖLLER, K. – WILSON, D.** (1995) Business Relationships – An Interaction Perspective. Teoksessa: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. K.Möller ja D.Wilson, 23–52. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- NOORDEWIER, T.G. – JOHN, G. – NEVIN, J.R.** (1990) Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 80–93.
- OGBONNA, E. – WILKINSON, B.** (1998) Power Relations in the UK Grocery Supply Chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, No. 2, 77–86.
- PANULA, J.** (1999) *Moraalin ja talouden risteyksessä: Empiirinen tutkimus moraalista ja taloutta koskevien käsitysten eriytyneisyydestä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-10:1999. Turku.
- PANULA, J.** (2000) *Hämärän taakse: Marketologian minuutta etsimässä*. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- 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.
- RING, P.S. – VAN DE VEN, A.H.** (1992) Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, 483–498.
- SCOTT, W.R.** (1995) *Institutions and Organizations*. SAGE Publications. London.
- SHETH, J.N. – GARDNER, D.M. – GARRETT, D.E.** (1988) *Modern Marketing Theory. Evolution and Evaluation*. John Wiley and Sons. New York.
- SHETH, J.N. – PARVATIYAR, A.** (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, 397–414.
- SEIKKULA, J.** (2001) Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi. *Psykologia*, No. 6, 376–382.
- SULKUNEN, P.** (1998) *Johdatus Sosiologiaan – Käsitteitä ja Näkökulmia*. Werner Söderström Oyj. Porvoo.
- TOIVONEN, J.** (2000) *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin: Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A:4.2000. Turku.
- TÖTTÖ, P.** (1999) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. *Sosiologia*, Vol. 36, No. 4, 280–292.
- VOLK, R. – LAAKSONEN, K. – KALLIO, P. – MÄKIMATTILA, M.** (2000) *Elintarviketeollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja kansainvälistymisen kehitys Suomen EU-jäsenyyden aikana*. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- WILLIAMSON, O.E.** (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.