

MATTI KAUTTO ja LASSE MITRONEN

## *Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen*

***Kaupan tutkimus on pääosin perustunut eri toimintojen ja erillisten asioiden tutkimukseen ilman kokonaisnäkökulmaa. Eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja integraatiota ei useinkaan ole ollut esillä. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakasarvon muodostaminen on vaikeaa, jos toimitusketju ja sen tehokkuus eivät tue koko arvoketjun toimintaa. Toimitusketjun johtamisesta puuttuu usein asiakasnäkökulma. Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset on pitkälti nähty yritysten sisäisenä toimintana ja erillisenä raportointina.***

Artikkelin tarkoituksena on kuvata nykyaikaisen vähittäiskaupan toiminnan kokonaisuutta ja osatekijöitä. Tarkoituksena on erityisesti hahmottaa uusia tai kehittymässä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan toimintaan tuottajilta asiakkaille asti. Näitä tekijöitä ovat asiakkaiden muuttuminen kohteista kumppaneiksi ja kaupan arvoketjun johtaminen ketjuliiketoimintamallin avulla tehokkaasti ja vastuullisesti, kokonaisuutena.

Termillä *vähittäiskaupan arvoketju* tarkoitetaan eri toimijoista ja kumppaneista muodostuvaa yhteistyöverkostoa, jonka toiminta perustuu vähittäiskaupparyityksen strategiaan tavoitteisiin ja niihin perustuvaan operatiiviseen liiketoimintaan. Sanalla *arvo* tarkoitetaan sitä, että koko arvoketjun toiminta kaikilta osin perustuu arvon tai hyödyn tuottamiseen asiakkaille. Asiakasarvo voi tällöin olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolis-

ta. Kyse on myös siitä, kuinka voidaan vähentää asiakkaiden uhrauksia tai turhiksi koettuja kustannuksia.

Artikkelissa käytetään käsitettä vähittäiskaupparyitys tavanomaista laajemmassa merkityksessä. Käsite kuvaa kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen tai kaupparyhmän erilaisten ketjukonseptien mukaisista kaupoista, muista asiakkaille suunnatuista palveluista ja yrityksen taustaorganisaatiosta. Johtavat kansainväliset yritykset, kuten Tesco, ovat jo pitkään toimineet tämän määrityksen mukaisesti.

Laajennamme arvoketjun näkökulmaa siten, että keskeiseksi toimijaksi tulevat mukaan kuluttajat uudemman kulttuurisen kuluttajien käyttäytymisen teorian oppien mukaisesti.

Kuluttajat eivät ole enää homogeeniseen demograafiseen luokitteluun perustuvia segmenttejä ja kohderyhmiä perinteisen modernin markkinoinnin teorian mukaisesti. Kuluttajat

ovat nykyisin kaupan aktiivisia kumppaneita, osallistujia ja toiminnan kehittäjiä. Kuluttajat ovat myös tuottajia. Esitetty näkökulma on vähittäiskaupan kannalta aikaisempiin toimintamalleihin verrattuna hyvin erilainen orientaatio ja asiakkuuksien johtamisen perusta. Asiakkaiden kanssa tapahtuva uudenvuoden yhteistyö ja kumppanuussuhteet ovat arvoketjun toiminnan keskeinen tekijä ja perusta. Kuluttajat keskeisinä toimijoina ja kumppaneina ovat siksi arvoketjun keskeinen kohta ja tärkein osatekijä. Asiakassuuntautunut näkökulma on muuttamassa asiakaskeskeiseksi toiminnaksi.

Kaupan arvoketju on tähän asti perustunut pääasiassa Michael Porterin 1980-luvun puolivälissä julkaistuihin oppeihin (Porter 1980, 1985). Niiden mukaan arvoketju tarkoittaa yrityksen sisäisen toiminnan arvontuotantoa, tehokkaita toimintatapoja sekä alhaista kustannustasoa. Näin toimivalle yritykselle syntyy kilpailuetua. Myöhemmin arvoketju on laajentunut kuvaamaan toimitusketjun kumppaneiden verkostoyhteistyön avulla saavutettavaa toiminnan tehokkuutta. Osapuolina ovat olleet kaupan yritykset sekä tavaroiden ja palveluiden toimittajat.

Vastuullisuus on myös keskeinen tekijä vähittäiskaupan arvoketjun toiminnassa. Vastuullisuudella tarkoitetaan tässä yritysten toiminnan eettisyyttä, ympäristövastuuta sekä ihmisten arvostusta ja hyvää kohtelua. Douglas Holt, tunnettu kulttuurisen kuluttajamarkkinoinnin ja brändien tutkija Harvardista, on todennut vuonna 2002, että vastuullisuus nousee tulevaisuudessa niin keskeiseen rooliin yritysten toiminnassa, että voidaan puhua markkinoinnin teorian uudesta paradigmasta. Kysymys ei ole

vain siitä, miten vähittäiskaupparyitys itse toimii näissä asioissa vaan kaikkien kaupan arvoketjun kumppaneiden on toimittava vastuullisesti. Virheet tai suoranaiset rikkomukset vaikuttavat aina raskaimmin vähittäiskaupparyitysten maineeseen ja toimintaan. Riippumatta aiheutajasta seuraukset voivat olla nykyisin hyvin vahingollisia, sillä tieto virheistä leviää nopeasti. Huonoja uutisia tehdyistä virheistä on viime aikoina ollut mediassa esillä runsaasti.

Johtamisen näkökulmasta näkemysemme on, että kaupan arvoketju on ketjuliiketoimintamallin toimintatapa eikä siitä mikään erillinen asia. Ketjumallin vertikaalinen strategiaosio on myös arvoketjun strategioiden perusta. Mallin horisontaalinen osa kuvaa operatiivisten liiketoimintaprosessien toimintaa (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008).

Näin ollen vähittäiskaupan arvoketjun toimintaan kuuluu kolme eri osa-aluetta ja keskeistä tavoitetta: 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaiden mukaan ottaminen kumppaneiksi, 2) toimitusketjun tehokkuus sekä 3) vastuulliset toimintatavat. Kaikki kolme tavoitetta ovat keskeisiä strategisia tekijöitä ja ne liittyvät myös aivan keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan ja arkeen. Tätä laajennettua perustaa voidaan kutsua kolmikantaiseksi. Tämä tarkoittaa hyvää ja tasapainoista toimintaa kaikilla kolmella alueella ja näiden välistä tiivistä integraatiota. Saavuttaakseen kilpailukykyä, jonka keskeisin perusta on asiakasarvon luominen, nykyaikaisen vähittäiskaupan tulee toimia tehokkaasti ja tasapainoisesti kaikilla kolmella osa-alueella. Hyvät suoritukset vain yhdellä osa-alueella eivät riitä vaan kaupan arvoketjua on johdettava ja kontrolloitava hyvin kaikilla osa-alueilla.

Kaupan tutkimus on pääosin perustunut eri toimintojen ja erillisten asioiden tutkimukseen ilman kokonaisnäkökulmaa. Eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja integraatiota ei useinkaan ole ollut esillä. Uskomme, että asiakkuuksien johtaminen ja asiakasarvon muodostaminen on vaikeaa, jos toimitusketju ja sen tehokkuus eivät tue koko arvoketjun toimintaa. Toimitusketjun johtamisesta puuttuu usein asiakasnäkökulma. Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset on pitkälti nähty yritysten sisäisenä toimintana ja erillisenä raportointina.

Pääväittämissämme on, että sellainen vähittäiskaupparyitys, joka toimii ketjuliiketoimintamallilla ja johtaa ja kontrolloi tehokkaasti kaupan arvoketjun toimintaa integroituna ja loogisena kokonaisuutena, saavuttaa ylivoimaista kilpailukykyä asiakasarvon luomisessa, toiminnan tehokkuudessa ja toimintatapojen vastuullisuudessa.

## Asiakkaat kumppaneina

Vähittäiskaupparyitysten menestymisen kannalta olennaisinta on seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia. Asiakkaat sekä heidän odotuksensa ja tarpeensa ovat keskeisimpiä lähtökohtia vähittäiskaupparyitysten toiminnassa. Siksi asiakkaiden käyttäytymisen ja sekä tiedossa että piilossa olevien tarpeiden, käyttäytymismallien ja kuluttamisen syvällinen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Nykytilanteen lisäksi on arvioitava myös tulevia muutoksia ja trendejä. Asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset ja jatkuva asiakasarvon tuottaminen ovat menestyksen ja

kilpailuetujen muodostumisen kannalta oleellisia seikkoja.

Perinteinen demograafisiin tekijöihin perustuva ketjukonseptien segmentointi, positiointi ja kohderyhmien määrittely eivät enää toimi riittävän hyvin. Asiakkaiden keskuudessa on tapahtunut voimakas fragmentoituminen, sirpaloituminen. Enää ei ole olemassa välttämättä samanikäisiä, tietyn tulotason tai samaan sosiaaliluokkaan kuuluvia asiakkaita, joista voi muodostaa perinteisin modernin markkinoinnin opein homogeenisia segmenttejä ja kohderyhmiä (Bagozzi 1975; Kotler 1972). Sama asiakas voi kuulua useampaan yhteisöön ja voi käyttäytyä jokaisessa niistä eri tavalla.

Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut ja muuttuu tulevaisuudessa yhä enemmän uudemman kulttuurisen kuluttajien käyttäytymisen (CCT) markkinoinnin oppien mukaiseksi. Tässä paradigmassa sana kulttuuri esiintyy eri merkityksessä kuin mitä sillä perinteisesti ymmärretään.

Moisander ja Valtonen (2006) toteavat, että kulttuurinen markkinointi perustuu kuluttajien kulttuuriseen konstruktion ja heidän sosiaalisiin suhteisiinsa. Näitä tekijöitä ovat:

- Elämäntyyli tai elämäntyylien kategoriat, merkitykset, imagot, myytit, symbolit ja jaetut arvot.
- Erilaisissa yhteisöissä vallitsevat normit ja säännöt, joista osa voi olla avoimia ja osa salattuja. Normit ja säännöt vaikuttavat siihen, miten ihmiset käyttäytyvät yhteisöissään.
- Yhteisöjen sisäiset voimasuhteet.
- Ihmisten puheet, keskustelut ja tarinat.
- Jokapäiväiset sosiaaliset ja tuotteiden hankkimiseen ja kuluttamiseen liittyvät käytännöt.

Mainitut ilmiöt esiintyvät eri yhteisöissä ja eri yhteyksissä eri tavalla, sillä yhteisöjen suhteet ja rakenteet ovat erilaisia. Vähittäiskaupan näkökulmasta nämä tekijät vaihtelevat myös tavara-aloittain. Keskeinen näkökohta on kuitenkin, että kulttuurisilla suhteilla ja vuorovaiikutuksilla on suuri vaikutus eri yhteisöjen jäsenten käyttäytymiseen, tuotteiden ostamiseen ja kuluttamiseen sekä suhtautumiseen erilaisiin brändeihin ja palveluihin.

Samat ihmiset eri rooleissaan voivat kuulua useisiin yhteisöihin, joissa tällä samalla ihmisellä on tilanteen mukaan erilaisia käyttäytymismalleja. Firat, Schultz ja Clifford (1997) esittävät, että brändien ja tässä tapauksessa ketjukonseptien kohderyhmien määrittämisen lähtökohdaksi tulee ottaa erilaiset kuluttajayhteisöt ja niiden käyttäytymismallit. Fragmentoituneissa kuluttajayhteisöissä on monenlaisia tavoiteltavia imagoja eri tilanteiden mukaisesti. Tästä syystä yhteisöihin kuuluvien jäsenten käyttäytyminen on hyvin vaihtelevaa.

Näiden syiden vuoksi on muodostettavissa vaihtelevien tilanteiden ja niihin liittyvien käyttäytymistekijöiden mukaisia klustereita, joihin kuhunkin kootaan samankaltaisten käyttäytymismallien mukaisia yhteisöjen jäseniä. Klusterit voivat korvata perinteisen segmentoinnin ja toimia ketjukonseptien kohdentamisen, konseptikartaston ja vahvuuksien määrittelyn uuteen lähtökohtana.

Tiettyihin yhteisöihin kuuluva asiakas ei ole kiinnostunut enää pelkästään tuotteista. Kysymys onkin siitä, millaiset ovat kunkin yhteisön ja sen jäsenen käyttäytymismallit esimerkiksi Moisanderin ja Valtosen esittämien tekijöihin suhteen. Kysymys on kokonaisuudesta, jo-

ka liittyy yhteisön ja sen jäsenten arvostuksiin tuotteista, brändeistä ja palveluista.

Kulttuurinen brändien kehittäminen eroaa traditionaalisesta brändin luomisen periaatteista. Tavoite on, että vähittäiskaupparyitys kokonaisuutena ja sen eri ketjukonseptit ovat tunnettuja ja arvostettuja brändejä.

Asiakkaiden näkökulmasta vähittäiskaupparyityksen palvelukokonaisuuteen kuuluvia tekijöitä ovat muun muassa:

- yritys- tai ketjubrändit ja muut koko kauppakonsernia koskevat tunnukset
- kanta-asiakasohjelma
- omat merkkitarvikkeet
- täydentävät palvelut
- vastuulliset toimintatavat
- internet ja muut sähköiset palvelukanavat.

Johtavien vähittäiskaupparyitysten menestyksen perustaksi on noussut asiakkaiden mahdollisuus yhdistää yritystason ja ketjukonseptitason toimintoja ja palveluita. Tällainen yhdistäminen tapahtuu sekä valtakunnallisesti että paikallisesti myymälätasolla. Yhdistämisessä on tärkeää, että kaikkien tasojen toimintaa yhdistää yksi ja sama nimi, joka on koko brändin perusta. Esimerkiksi Tesco on hyvä esimerkki vähittäiskaupparyityksestä, jossa ketjukonseptit ja palvelut toimivat saman nimen ja merkin alla.

Kun perinteisessä brändin muodostuksessa tuodaan esiin tuotteita ja palveluita sekä niiden hyötyjä, arvoja, kustannuksia tai segmenttejä, kohderyhmiä ja positiointia peruselementteinä, on brändien kulttuurinen lähtökohta erilainen. Aaker (1991) esittää, että brändit muodostuvat seuraavien neljän kohdan perusteella: 1) havaittu laatu, 2) brändiuskollisuus, 3) tietoisuus

brändeistä ja 4) brändeihin liittyvät assosiaatiot. Tämän tyyppiset tekijät liittyvät kuluttajayhteisöissä näkyvään käyttäytymiseen.

Holt (2002, 2004) korostaa, että tämän lisäksi brändit liittyvät aina myynteihin ja myytit liittyvät kuluttajayhteisöiden tarinoihin. Brändit, joista tulee vahvoja ikoneita, liittyvät myös asiakasarvoon ja asiakkaiden identiteettiin. Kuluttajayhteisöjen jäsenet korostavat identiteetin merkitystä, koska se kertoo, mihin yhteisöön he haluavat kuulua. Tämä lisää heidän identiteetin arvoa.

Holt toteaa myös, että ikonibrändejä on kyettävä uudistamaan aina silloin, kun ympäristössä tapahtuu fundamentaalisia, usein historiallisia muutoksia ja murroksia. Silloin ikonin myytit ja arvostukset muuttuvat kuluttajayhteisöissä. Jos tähän muutokseen ei reagoita oikealla tavalla ja oikealla hetkellä, ikonibrändit alkavat menettää voimaansa ja ne voivat menettää jopa kokonaan arvonsa.

Kuluttajien käyttäytymisen syvälinen ymmärtäminen on kaiken toiminnan ja asiakasarvon luomisen perusta. Esimerkiksi Tesco on määrittänyt toiminnan perustarkoitukseksi asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen elinikäisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi: *”Our core purpose is to create value for customers to earn their lifetime loyalty”*.

Vähittäiskaupparytymisen tutkimusmenetelmät on uudistettava, koska kulttuurisen kuluttajatutkimuksen metodologia on erilainen. Kun uusien oppien mukaan muodostetaan kohde-ryhmiä ja kumppanuuksia, entiset demograafiset määrittelyt eivät toimi. Tästä syystä on tärkeää tietää, minkälaisia kvalitatiivisia metodeja eri ilmiöiden tutkimisessa käytetään. Vähittäis-

kaupan kannalta kulttuurinen kuluttajatutkimus voi merkitä perehtymistä kokonaan uudentyyppisiin tutkimusmenetelmiin.

Näkemyksemme mukaan kaupan alalla on siirryttävä asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Kuluttajat on otettava aktiivisina toimijoina mukaan kaupan arvoketjun kumppaneiksi. Vähittäiskaupparytymisen on siksi arvoketjun toiminnassa organisoitava sellaiset systemaattiset toimintatavat, jotka todella tuovat asiakkaat kumppaniksi sekä toiminnan strategioita mietittäessä että erityisesti käytännön operatiivisessa toiminnassa. Keskeinen kysymys on, minkälaiset uudet yhteistyön ja kumppanuuksien mallit ja toimintatavat vähittäiskaupparytymis luo kuluttajiin ja heidän yhteisöihinsä. Tässä mallissa kuluttajayhteisö ja sen jäsen on tuottaja, joka määrittelee yhdessä vähittäiskaupparytymisen kanssa, millaisia tuotteita, brändejä ja palveluja tuotetaan (Firat & Dholakia 2006). Vähittäiskaupparytymis on välittäjä, joka järjestää nämä kokonaisuuteen liittyvät palvelut asiakkaalle sopivalla tavalla.

Uskomme, että kulttuurisen markkinoinnin oppien hyödyntäminen ja soveltaminen ovat kaupalle erityisen tärkeä asia nyt ja tulevaisuudessa. Vähittäiskaupparytymis, joka kykenee toimimaan uudella innovatiivisella tavalla tulee todennäköisesti saamaan merkittävän ja vaikeasti jäljiteltävän kilpailuedun. Kilpailuedulla tarkoitetaan tässä yhteydessä suhteellista paremmuutta kilpailijoihin verrattuna.

## Toiminnan tehokkuus

Vähittäiskaupan arvoketjun toisena ja perinteisenä osa-alueena on toiminnan tehokkuus.

Vähittäiskauppayrityksen toiminnan tehokkuudella on kaksi päätavoitetta. Tehokkaan toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea keskeisten asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvoon liittyvien tekijöiden saavuttamista. Tämä näkökulma on hyvin olennainen. Jos asiakasarvoa ei muodostu tai se alkaa heikentyä, on tehokkaan toiminnan ylläpitäminen myynnin laskiessa erittäin vaikeaa. Perustoiminnan kulmakiviä ovat hintakilpailukyvyyn varmistaminen ja korkea tuotteiden saatavuuden aste kaupoissa. Tehokkaan toiminnan keskeinen tehtävä on myös varmistaa yrityksen kannattavuusedellytykset ja tavoitellun liikevoiton taso.

Markkinoinnin aikaisemmissa tutkimustraditioissa on pitkään ollut esillä toiminnan tehokkuuden ja siihen liittyvän kustannustason näkökulma erityisesti yrityksen sisäisinä tekijöinä. Toimitusketjun johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa (SCM, supply chain management) tämä näkökulma on ollut myös hallitseva. Lisäksi kaupan toiminnassa tämä ajattelutapa on ollut keskeisessä roolissa. Päähuomio on ollut erityisesti logististen toimintatapojen tehokkuudessa. Asiakasnäkökulma on ollut heikommin esillä. Sama koskee myös koko toimitusketjun hallintaa ja kumppaniverkoston yhteistyötä.

Perinteisessä tukku-vähittäiskauppa -mallissa erilaiset toiminnot muodostivat peräkkäisen ketjun, ja toimintojen välinen yhteistyö oli vähäistä. Tukkukauppa keskittyi erityisesti logistisen toimintansa kehittämiseen ja sen kustannustason madaltamiseen omista lähtökohdistaan. Vähittäiskaupat hoitivat valikoiman muodostamisen ja ostamisen omista lähtökohdistaan. Jokaisen toiminnan ja toimijan tavoite oli oman

edun tavoittelu. Kokonaisuuden kannalta tällainen toimintatapa johti osaoptimointiin ja myös haitallisiin opportunistisiin toimintatapoihin. Mitronen (2002) totesi väitöskirjassaan, että kyseinen toimintatapa johti sekä ulkoiseen että sisäiseen tehostumisloukkuun eli yrityksen tai kaupparyhmän kilpailukyky heikkeni sekä asiakasarvon muodostamisessa että sisäisessä tehokkuudessa. Tätä aikakautta voidaan kutsua sisäisen orientaation (internal orientation) aikakaudeksi.

Ulkoisen orientaation (external orientation) aikakausi alkoi tietotekniikan kehittymisen myötä 1980-luvun loppupuolella. Yksi ratkaiseva tekijä oli sähköisen myynti- ja tuotetiedon (epos, electronic point of sales/ean -tiedon) saaminen kauppojen järjestelmistä valikoimien suunnittelun ja tavaravirtojen ohjauksen apuvälineeksi. Samoihin aikoihin tulivat käyttöön myös strategiset ketjukonseptit, jotka olivat liiketoiminnan perusta asiakasrajapinnassa ja asiakasarvon luomisessa. 1990-luvulla siirryttiin ketjuliiketoiminnan aikakauteen. Samalla siirryttiin funktiopohjaisista erillisistä toimintatavoista liiketoimintaprosesseihin, prosessien väliseen integraatioon ja prosessijohtamiseen. Olennaisinta on kuitenkin, että todellinen asiakastieto alkoi ohjata kaupan toimintaa. Vähittäiskauppayrityksellä oli tarkat tiedot, mitä reaaliajassa ketjun jokaisessa kaupassa tapahtui. Näitä tietoja olivat esimerkiksi tuotekohtaiset myynti- ja tuottotiedot, joita voitiin tarkastella vaikkapa tavararyhmittäin, osastoittain ja tavarantoimittajittain.

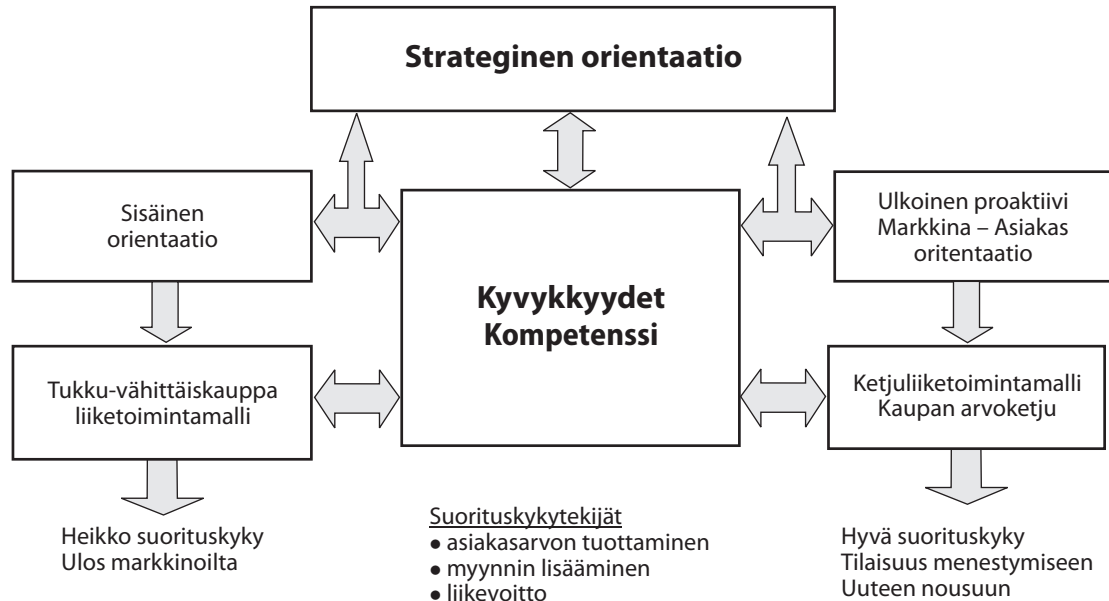
Avaintekijä on koko ketjun vaihto-omaisuuden täydellinen hallinta, mikä edellyttää täydellistä tuoteidentifikaatiota sekä yhdenmukaista

tavararyhmittelyä. Näin syntyy perusta tavararyhmäjohtamiselle ja tehokkaalle tavaravirtojen ohjaukselle. On sanottu, että tämän kehityksen myötä kaupan johtaminen on muuttunut tiedolla johtamiseksi. Kaupan neuvotteluasemat ovat tämän kehityksen myötä muuttuneetkin merkittävästi. Kaupan toimintaketjun, eli siis aiemmin mainitun arvoketjun, ja tavaravirtojen ohjauksen kannalta pääperiaate on, että tilaus-signaali lähtee yksittäisten ketjujen kauppojen järjestelmistä, jotka ovat osa kokonaisjärjestelmää. Tieto lävistää koko toimintojen ketjun ja

siirtyy tavarantoimittajien ja mahdollisesti alihankkijoiden järjestelmiin asti tuotannon suunnittelua ja ohjausta varten. Fyysinen tavaravirta kulkee päinvastaiseen suuntaan tarkkojen aikataulujen mukaisesti hyvin pitkälti keskitetysti.

Toiminnan tehokkuuden kannalta ketjuliiketoimintamalli on ylivoimainen tukku-vähittäiskauppa -malliin verrattuna. Organisaation rakenteet ovat tehokkaammat erityisesti toimintojen keskittämisen ja järkevän työnjaon ansiosta. Keskittämällä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja logistiikkaan liittyvissä käyt-

### Strategisen orientaation viitekehys kaupan kontekstissa



Matti Kautto, 20.11.2008

Kuva 1. Strategisiin orientaatioihin liittyviä näkökulmia.

töomaisuusinvestoinneissa. Keskitetyllä osto-toiminnalla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, kun käytössä on koko ketjun tai yrityksen kaikkien ketjujen koko ostovoima. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan tavaravirtoja ohjata myös kokonaisuutena olennaisesti nopeammilla läpimenoajoilla kuin aikaisemmissa malleissa, jolloin vaihto-omaisuuteen sitoutuva pääoma pienenee merkittävästi, muutamia käytännössä havaittuja tuloksia mainitaksemme.

Kuvassa 1 esitetään keskeisiä edellä kuvattuihin strategisiin orientaatioihin liittyviä näkökulmia.

Vähittäiskaupparyhtymien toiminnan kannalta suuruuden ekonomialla on erittäin tärkeä rooli. Vain suuri ja keskitetysti toimiva yritys voi olla merkittävä ja arvostettu kumppani kansainvälisillä ostomarkkinoilla. Omien merkkitavaroiden teettäminen ja laadun valvonta on mahdollista vain suurilla volyymeilla. Myös kustannukset ovat aina suhteessa liikevaihtoon. Suurella liikevaihdolla suhteelliset kustannukset ovat pienemmät. Vaikka kustannustehokkuus on parantunut, suuruuden ekonomia ja kannattava toiminta mahdollistavat investoinnit esimerkiksi kauppapaikkaverkoston kehittämiseen ja tietotekniikkainvestointeihin, jotka voivat olla pienille yrityksille ylivoimaisia.

Suuruuden ekonomia ja toiminnan tehokkuus ovat keskeisiä osatekijöitä siihen, että vähittäiskaupparyhtymien keskittyminen on ollut Suomessa ja myös kansainvälisesti voimakasta ja tavoitehakuista. Hyvänä esimerkkinä käy Suomen päivittäistavarakaupan viime vuosien keskittymiskehitys, jossa kahdella suurimmalla toimijalla on yli 75 prosentin osuus kokonaismarkkinoista.

Tehokkuuteen liittyy keskeisesti vähittäiskaupparyhtymien tai kaupparyhmän sisäinen ansaintalogiikka. Ansainnan ristiriidat ja osapainotointiin perustuva toiminta ovat usein este välttämättömille ja oikea-aikaisille strategisille päätöksille ja tehokkaille toimintatavoille. Kysymys on siitä, miten liiketoiminnan tulos muodostuu. Monet johtavat vähittäiskaupparyhtymät toimivat keskitetyllä yksiportaisella tuloksenmuodostumisperiaatteella. Yrittäjärakenteisissa kaupparyhmissä tulostenmuodostus voi olla kolmiportainen, jolloin se muodostuu osakkeenomistajille, taustaorganisaatiolle ja yrittäjille muodostuvista osista.

Edellä lyhyesti kuvattu ketjuliiketoimintamalli ja siihen liittyvä tietojärjestelmien nopea kehittyminen ovat erityisesti 2000-luvulla lisänneet merkittävästi mahdollisuuksia toimitusketjun kumppaneiden verkostoyhteistyöhön. Käyttöön on otettu termi *kaupan arvoketju* tai *kaupan pitkä arvoketju*, jolla tarkoitetaan koko toimintaketjua tuottajilta kuluttajille asti. Verkostoyhteistyön avulla pyritään lisäämään tehokkuutta entisestään. Vähittäiskaupparyhtymät ovat muodostaneet tavarantoimittajien ja palvelujen toimittajakumppaneiden kanssa hierarkkisia (tärkeysjärjestys, yhteistoiminnan taso) yhteistyösuhteita. Tavoitteena on yhteistoiminnan kokonaisuoptimointi, eli mahdollisimman tehokkaiden toimintatapojen aikaansaaminen, jotka hyödyntävät kaikkia osapuolia kuluttajia myöten. Yhteistyön hedelmien syntymisen ja niiden jakautumisen rinnalla jatkuvaa keskustelua käydään myös kaupan liian määräävästä asemasta. Yhteistoimintaa korostavassa toimintatavassa vallitsee myös kova kilpailun ja kilpailuttamisen periaate. Hyvän yhteistyön avulla toimin-

ta on kuitenkin kokonaisuutena tehokkaampaa, minkä useat tutkimukset ovat käytännössä todistaneet.

Tähän yhteistyöhön voi kuulua myös, että eri toimijat keskittyvät ydinosaamiseen ja tiettyjen toimintojen suorittamiseen. Tästä huolimatta kaupan arvoketjun strategioiden ja prosessien omistaja on vähittäiskauppayritys. Toiminta tähtää sen keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Verkoston kumppaneiden toimintaa on tästä näkökulmasta pyrittävä johtamaan ja kontrolloimaan. Verkosto ei ole mikään itseohjautuva elin eikä ”idealistinen apaaraatti”. Möller (2006) onkin todennut, että tämä johtamistehtävä on aivan erilainen kuin perinteiset yrityksen sisäiset johtamistehtävät. Hän kutsuu näitä taitoja johtamisen dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

## Toiminnan etiikka

Kuluttajayhteisöt ovat entistä kriittisempiä yritysten eettistä toiminnan, ympäristövastuukysymysten sekä ihmisten kohteluun ja arvostukseen liittyvien tekijöiden suhteen. Siksi olemme nostaneet toiminnan vastuullisuuden kaupan arvoketjun kolmanneksi keskeiseksi alueeksi (vrt. Holt 2002).

Erittäin vakava kysymys on, miten yritykset toimivat käytännössä vastuullisesti asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Asiakkaat eivät pääsääntöisesti lue vastuullisuusraportteja vaan perustavat näkemyksensä omiin kokemuksiinsa sekä verkostojensa ja median tietoihin. Toiminnan vastuullisuus ja virheiden välttäminen on mitä ilmeisimmin muodostumassa yhä keskeisemmäksi. Pahat virheet aiheuttavat valtavan

julkisuuskohun erittäin nopeasti. Kohu leviää myös internetissä, ja voi johtaa esimerkiksi boikottilistojen tekemiseen yrityksiä vastaan. Jokaisen virheen vastuu lankeaa aina vähittäiskauppayritykselle. Huono toiminta voi vaurioittaa todella pahasti sen mainetta, vaikka virheen syy on jonkun toisen kumppanin aiheuttama.

Toiminnan eettisyydellä tarkoitetaan lainsäädännön noudattamista ja kaikilla osa-alueilla eettisesti hyväksyttäviä toimintatapoja. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, tuotteiden turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät tekijät sekä tuotevastuukysymykset. Myös reilun kaupan tuotteisiin ja luomutuotteisiin liittyvät toiminnot voidaan katsoa kuuluvaan tähän kohtaan.

Viime aikoina julkisuudessa on esiintynyt törkeitä rikkomuksia ja suoranaisia tahallisia väärinkäytöksiä. Osa pahoista virheistä on johdunut selvästi myös kaupan arvoketjun toimijoiden ja kaupan oman toiminnan heikosta tasosta ja valvonnan puutteesta. Myös lainsäädäntöön, erityisesti kilpailurajoituslainsäädäntöön, liittyviä selvityksiä on ollut vireillä. Virheitä ja rikkomuksia on sattunut hyvin tunnetuille vähittäiskauppayrityksille ja joillekin jopa useita peräkkäin lyhyenä aikana.

Voidaankin kysyä, onko arvoketjussa muiden toimijoiden, erityisesti tavarantoimittajien, valvonta riittävää ja säännöllistä? Vähittäiskauppayritykset yrittävät rakentaa eettisillä ohjelmilla, julistuksilla ja raporteilla myönteistä mielikuvaa. Vastaako näiden julistusten sisältö kuitenkin todellista toimintaa vai ovatko nämä julistukset osittain väärää propagandaa? Kun melko säännöllisesti julkisuuteen tulee johtavienkin vähittäiskaupparyitysten osalta

huonoja uutisia, herättää se epäluuloja ja uskotavuuden puutetta. Julkisuudessa on ollut esillä rikkomuksia, joissa taloudellisen edun voimakas tavoittelu ohittaa eettiset näkökohdat. Tämä ei ole uusi eikä outo asia sinänsä!

Viimeaikaisissa kansainvälisissä ja kotimaisissa kannanotoissa on arvioitu yritysten eettisen toiminnan merkityksen korostuvan voimakkaasti. Juridiset tuomiot eivät ehkä ole ankaria, mutta kuluttajien ja muiden sidosryhmien reagoinnit voivat olla erittäin nopeita ja haitallisia sekä pitkävaikutteisia. Maailmalla esiintyy nettissä joidenkin yritysten tai joidenkin tunnettujen brändien boikottilistoja näistä syistä.

Odotettavissa on, että kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa entistä enemmän vähittäiskaupparyhtymien vastuullinen toimintatapa. Koska ympäristönsuojeluohjelmista käydään laajaa kansainvälistä poliittista keskustelua, paineet myös vähittäiskaupparyhtymästä ja niiden toimintatapoja kohtaan kasvavat. Erityisesti suuret vähittäiskaupparyhtymät ovat tiukan kontrollin kohteena. Esimerkiksi Tesco lahjoitti vuonna 2006 ympäristönsuojeluun 100 miljoonaa puntaa osoittaakseen vastuutaan ympäristöasioista.

Ihmisten arvostaminen ja asiallinen kohtelu voivat tuntua äkkiseltään aika kaukaisilta asioilta kaupan arvoketjun toiminnassa, mutta menestyvällä vähittäiskaupparyhtymällä Tescollakin on ydinarvoinaan ”*No-one tries harder for customers*” ja ”*Treat people how we like to be treated*”. Ihmisiä pitääkin kohdella asiallisesti kaikissa arvoketjun vaiheissa olivatpa he asiakkaita, työntekijöitä tai muita toimijoita.

Yrityksen sisäisellä ilmapiirillä tulee olemaan jatkossa yhä keskeisempi merkitys yritysten menestykselle. Se vaikuttaa muun muassa siihen,

saadaanko hyvät työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa, millainen maine yrityksellä on työnantajana ja minne parhaat työntekijät hakeutuvat. Vähittäiskaupparyhtymästä koskevis- sa tutkimuksissa on ilmennyt suuria eroja työpaikan maineessa ja haluttavuudessa.

## **Kaupan arvoketjun strategiat ja operatiivinen toiminta**

Kaupan arvoketju kuvaa ketjuliiketoiminnan toimintatapaa. Arvoketju toimii niiden periaatteiden mukaisesti, jotka on määritelty vähittäiskaupparyhtymän strategioissa. Strategiat antavat lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille, työnjaolle ja toimintatavoille arvoketjun kumppaneiden kesken. Arvoketju rakentuu vertikaalisesta ja horisontaalisesta logiikasta, mihin tämä artikkeli perustuu. Arvoketjuajattelun mukaisesti vähittäiskaupparyhtymän strategiat ovat koko arvoketjun strategioita ja liiketoimintaprosessien toiminta kuvaa arvoketjun horisontaalista operatiivista toimintaa.

Strategisista määrittelyistä vähittäiskaupparyhtymän missio, visio ja arvot ovat tärkeitä lähtökohtia. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia siitä, että nämä toteutuvat arvoketjun käytännön toiminnassa. Strategiset ketjukonseptit ovat keskeisessä roolissa. Arvoketjun tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki arvoketjun toiminnat tukevat konseptien asiakasarvon muodostumista.

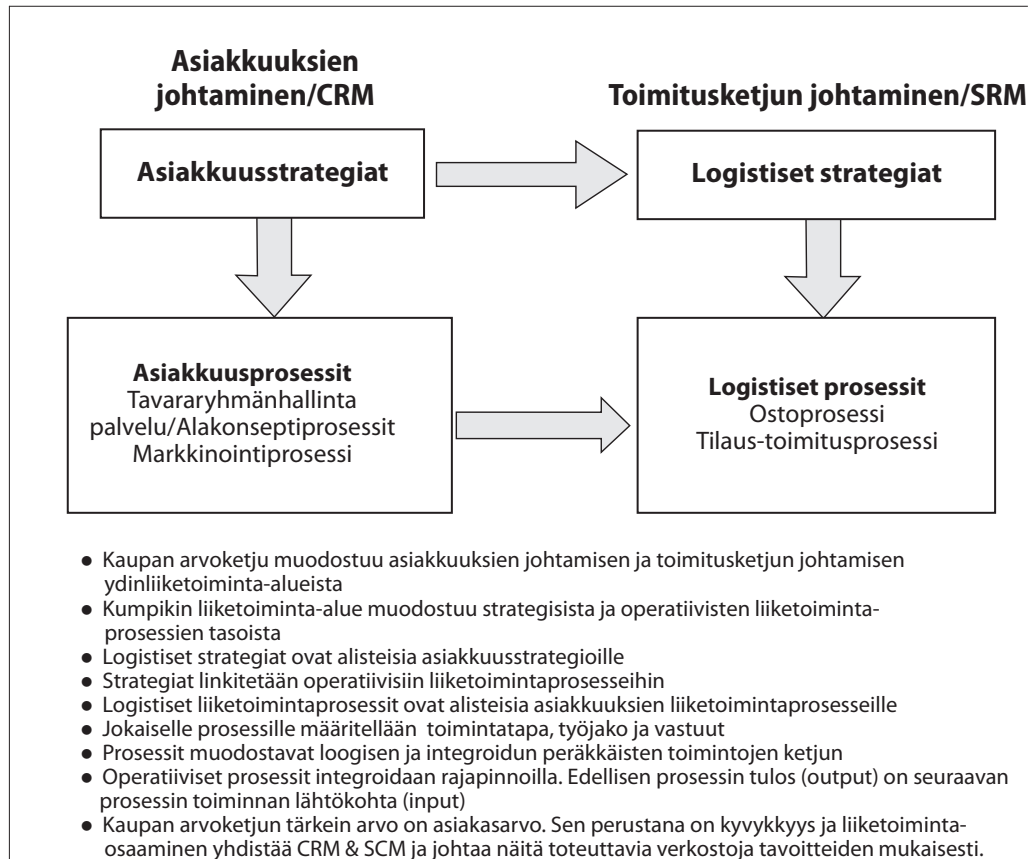
Vähittäiskaupparyhtymä on arvoketjun strategioiden ja prosessien omistaja. Sen johdon tehtävä on johtaa ja kontrolloida arvoketjun toimintaa kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi alla olevan kuvan mukaises-

ti asiakkuuksien hallinnan strategioista vastaa-  
va johto on strategioiden ja prosessien omistaja  
ja toimitusketjun hallinnan strategiat ja proses-  
sit on alistettu asiakkuuksien hallinnalle.

Arvoketjun johtamisessa voidaankin puhua  
johtamisen johtamisesta. Perinteinen oman yri-  
tyksen johtaminen ei riitä. Vähittäiskauppayri-  
tyksen johdon on vaikutettava hyvässä yhteis-  
työssä siihen, mitä muut kumppanit toteuttavat.

Tämä ajatus mahdollistaa kontrollin ja tavoit-  
teiden saavuttamisen.

Verkostotutkijat (esimerkiksi Möller 2006,  
Möller, Svahn ja Rajala 2005) korostavat erityi-  
sesti, että asiakasarvon luominen on verkosto-  
yhteistyön keskeinen tavoite. Tietenkin kustan-  
nustehokkuus ja tuotteiden hyvä saatavuus ovat  
asiakasarvon muodostumisen kannalta erittäin  
tärkeitä asioita kaupan toiminnassa.



Kuva 2.  
Kaupan arvoketjun  
ydinliiketoiminnan  
osat ja logiikka.

Laajennamme arvoketjun käsitettä siten, että siihen sisältyy kolme edellä jo mainittua osaluuetta ja keskeistä tavoitetta. Nämä ovat:

1. asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina,
2. toimitusketjun tehokkuus ja
3. vastuulliset toimintatavat.

Nykyaikana nämä kaikki ovat keskeisiä strategisia tekijöitä. Ne kaikki liittyvät myös aivan keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan ja arkeen. Yhden tavoitteen osalta hyvä suoritustaso ei riitä asiakasarvon muodostamiseen ja kilpailukyvyyn parantamiseen. On saavutettava hyvä suoritustaso ja tasapaino kaikkien kolmen tekijän osalta.

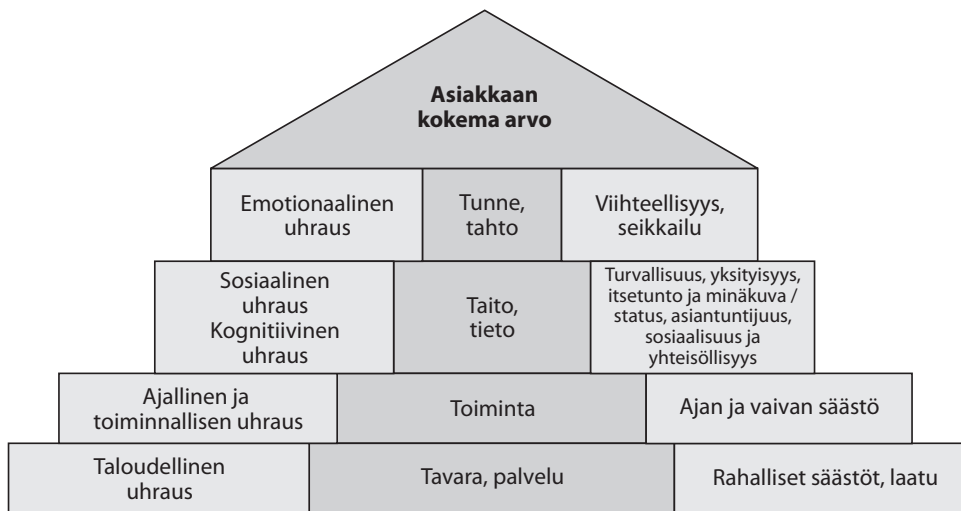
Keskeisin tavoite on, että koko arvoketjun kaikki toiminnot tukevat asiakasarvon luomista. Asiakasarvon eri ulottuvuuksia voidaan ku-

vata Kuuselan ja Rintamäen (2004) pyramidikuvan avulla.

Kuvassa ilmaistu keskeinen ajatus on, että asiakasarvoa voidaan luoda taloudellisten ja toiminnallisten, tietoon ja taitoon tai tunteeseen liittyvien arvojen tai säästöjen tai niihin liittyvien kustannusten tai uhrausten kautta. Asiakkaan kokema arvo on näiden ulottuvuuksien yhdistelmä. Keskeistä on myös brändiin tai muuhun toimintaan liittyvät asiakaslupaukset, niiden pohjalta asiakkaille luodut odotukset sekä lupauksen lunastaminen käytännön kauppatyössä.

Kristian Möller on artikkelissaan (2006) jakanut arvon muodostamisen kolmeen eri osaluueeseen:

1. Perusarvo, joka muodostuu asiakkaan kannalta tärkeiden perustoimintojen tasosta ja laadusta. Näitä voivat olla kaupan alalla esimerkiksi edullinen hintataso ja toiminnan



Kuva 3. Asiakasarvon eri ulottuvuuksia Kuuselan ja Rintamäen (2004) mukaan.

luotettavuus. Lähtökohta on se, että keskeisten perusasioiden on oltava asiakaskohtaisissa kunnossa ja asiakkaita tyydyttävällä tasolla koko toiminnan perustana.

2. Lisäarvoa ja differoivaa arvoa muodostetaan erilaisilla palvelukonsepteilla ja asiakaskeisellä toiminnalla. Tämä on innovatiivista, omaperäistä ja kilpailijoiden toiminnasta poikkeavaa. Lisäarvon muodostamisen edellytys on se, että perusarvon tuottamisen keskeiset elementit ovat kunnossa.
3. Tulevaisuuden arvo tarkoittaa tarkkaa kuluttajien käyttäytymisen ennakkointia ja niiden perusteella tapahtuvaa harkittua toiminnan muuttamista ja uudistamista. Tämä voi tapahtua nykyisten konseptien uudistamisella, kokonaan uusilla konsepteilla tai uusien palvelujen luomisella.

Arvoketjun toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki kumppanit tuntevat keskeiset strategiset lähtökohdat ja hyväksyvät nämä keskeiset tavoitteet. Arvoketjun toiminta perustuu kumppaneiden väliseen luottamukseen. Se ei kuitenkaan perustu mihinkään idealismiin. Kaupan arjessa toiminta perustuu melko suoraviivaiseen toimintaan ja sen varmistamiseen, että kumppanuusyhteistyössä kaupan kilpailukyvyyn edellytykset turvataan.

Kaupan arvoketjun operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat:

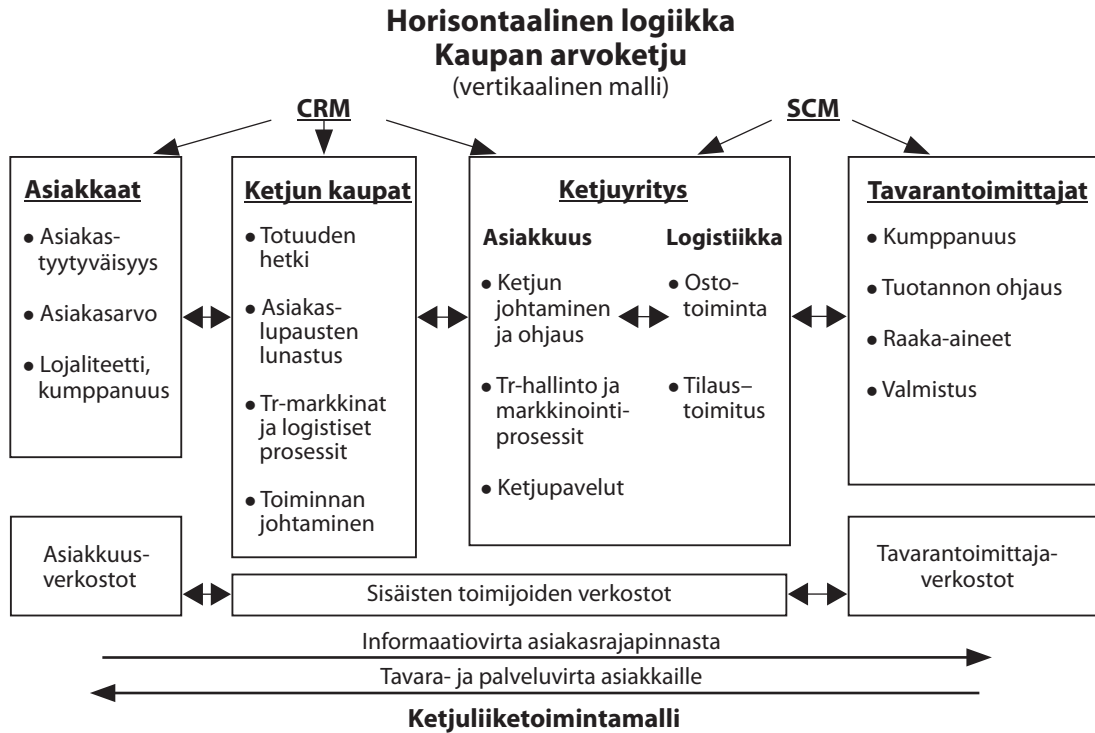
- Asiakkuusprosessit (CRM): tavararyhmähallinta ja markkinointiviestintäprosessit
- Logistiset prosessit (SCM): osto- ja tilaus -toimitusprosessi.

Kaupan arvoketjun horisontaalista operatiivista toimintaa kuvaa oheinen kuva 4, jossa näkyvät arvoketjun toimijat, liiketoimintaprosessit sekä tieto- ja tavaravirtojen kulku läpi koko arvoketjun.

Keskeistä on, että kaikki kaupan arvoketjun toimijat myymälätasolta alihankkijoihin asti toimivat samansuuntaisesti keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitä aikaisemmassa vaiheessa perustavaa laatua olevia heikkouksia – jopa virheitä – prosesseissa on, sitä vaikeampaa, ellei suorastaan mahdotonta, on saavuttaa hyvä lopputulos asiakasrajapinnassa.

Strategisten suunnitelmien läpivienti asiakasrajapintaan edellyttää arvoketjun toimijoilta keskittymistä ja kurinalaisuutta. Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että jokainen toimija keskittyy niiden tehtävien laadukkaaseen toimeenpanoon, kehittämiseen ja johtamiseen, jotka hänen tehtäväkseen on määritetty. Kurinalaisuudella taas tarkoitetaan sitä, että kaikissa tehtävissä toimitaan täsmälleen niin kuin tehtävänkuvauksissa, toimintatavoissa ja yhteisissä, sovituihin menettelytavoissa on määritetty.

Jokaisen edellä olevassa kuvassa esitetyn prosessin osalta organisoinnin tulee perustua selkeään työnjakoon tehtävien ja vastuiden osalta. Kukin tehtävä tehdään siellä, missä sen suorittaminen on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Ne tehtävät, jotka on järkevintä tehdä keskitetysti, tehdään keskitetysti. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi perusvalikoiman muodostaminen, ketjun markkinointi- ja viestintäohjelman laatiminen sekä ostotoiminta. Kaupoissa keskitytään aivan erityisesti niiden prosessinosien suorittamiseen.



Kuva 4. Kaupan arvoketjun horisontaalinen operatiivinen toiminta

miseen, jotka ovat kaupan vastuulle määritelty, ei muuhun. Kaupan tehtävänä on keskittyä asiakkaiden palvelemiseen ja asiakasarvon tuottamiseen.

Kaupan arvoketjun johtamisen tavoitteena on aikaansaada prosessien välinen hyvä ja saumaton yhteistyö. Myös prosessien välillä on oltava tiivis yhteistyö, jonka avulla varmistetaan tiedon kulku ja toiminnan tehokkuus. Prosessit ovat näin määritellen tehokkaasti toimiva ja

looginen peräkkäisten toimintojen ketju, joka hyvin toimiessaan todella tuottaa asiakasarvoa.

Kaupan liiketoiminnan kehittämisen ja koko arvoketjun johtamisen edellytys on kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle sekä asiakkuuden hallinnassa että koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa.

Toimivat prosessit ja toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat automaattisen tilaustoi-

minnan. Järjestelmä tilaa tarvittavan määrän tuotteita jokaisen kaupan menekin ja varastotilanteen perusteella. Tämä toimintatapa koskee pääosin perustavaroita. Jatkuva täydentäminen merkitsee, että tavaravirtojen läpimenoajat ovat lyhentyneet huomattavasti ja käyttöpääoman tarve on pienentynyt olennaisesti. Esimerkiksi päivittäistavara kaupassa vähittäiskaupparyitys ei tarvitse omaa käyttöpääomaa lainkaan. Asiakkaille toimivat ketjuprosessit ja tiedonhallinta merkitsevät parempia valikoimia ja hyvää tuotteiden saatavuutta.

Kaupan arvoketjun johtamisessa tietoa jaetaan myös kumppaneiden kanssa. Täytyy kuitenkin harkita kriittisesti, mitä tietoja ja kenelle luovutetaan. Vähittäiskaupparyitykset suhtautuvat nykyisin hyvin tarkasti eri tietojen luovuttamiseen, koska tiedot ovat strategista omaisuutta ja niiden luovuttaminen voi olla omalle toiminnalle kilpailun kannalta vahingollista. Myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa tietojen luovutusta. Johtamisen kannalta kaikkein merkityksellisimpiä tietoja ovat asiakas-, myynti-, tuotto- ja kannattavuustiedot. Kaupan arvoketjun toiminnan kannalta menekkitiedot ovat erityisen kriittisiä. Näitä tietoja luovutetaan pääasiassa vain valikoituille strategisille kumppaneille.

Kaupan arvoketjun kyky tuottaa asiakasarvoa ratkeaa viime kädessä asiakaskohtaamisissa ja ostokokemuksissa vähittäiskaupparyitysten ketjujen kaupoissa. Kaikki toiminta lopulta kulminoituu tähän totuuden hetkeen. Hyvät kokemukset lisäävät asiakasarvoa ja huonot heikentävät sitä.

## **Yhteenveto**

Tässä artikkelissa korostetaan vähittäiskaupparyityksen joustavan, yksinkertaisen ja nopeasti muutoksiin reagoivan strategiatyön ja johtamisen merkitystä. Tämä työstäminen on jatkuva, systemaattinen oppimisprosessi. Johdon jatkuva valvutuneisuus sekä kyvykkyyksien ja tietämyksen taso luovat menestyksellisen toiminnan perustan.

Olemme tuoneet esiin uusia kulttuurisen kuluttajien tutkimuksen näkökulmia. Uskomme, että vähittäiskaupan asiakkaat eivät ole enää perinteisen ajattelun mukaisia homogeenisiä, demograafisten tekijöiden perustella jaoteltavia kohderyhmiä. Asiakkaat ovat nyt ja tulevaisuudessa aktiivisia toimijoita sekä kaupan arvoketjun tärkeimpiä kumppaneita.

Vähittäiskaupparyitysten on uuden orientaation avulla rakennettava uudet kuluttajatutkimuksen metodologiat jatkuvaan systemaattiseen tiedonhankintaan kuluttajayhteisöjen käyttäytymisestä. Yhteistyön ja kehittämisen perustaksi on rakennettava toimivat vuorovaikutusjärjestelmät kuluttajien kanssa.

Olemme myös laajentaneet kaupan arvoketjun käsitteen sisältöä. Tulkitsemme, että ketju-liiketoimintamallin strategiset määrittelyt ovat kaupan arvoketjun toiminnan lähtökohta. Horisontaalinen logiikka kuvaa sen operatiivisten liiketoimintaprosessien toimintaa. Arvoketjun keskeiset osa-alueet ovat 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina, 2) toiminnan tehokkuus ja 3) toiminnan vastuullisuus.

Tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi tekijäksi kilpailussa menestymisen kannalta muodostuu kaupan alan henkilöstön osaaminen. Tällä tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla toiminnan tasoilla. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi. Uskomme, että ihmisten arvostuksella ja hyvällä kohtelulla on lisääntyvä merkitys, kun kaupan yritykset joutuvat käymään yhä kovempaa kilpailua osaavista ja kehityskykyisistä ihmisistä.

Artikkelissa esitetyt ajatukset ja näkökulmat kulminoituvat asiakaskohtaamisissa ketjujen kaupoissa. Hyvät kokemukset johtavat asiakasarvon vahvistumiseen. Huonot kokemukset, erityisesti jos ne liittyvät keskeisiin perusarvotekijöihin, voivat päättää asiakkuussuhteen. Kaikki on arvoketjussa lopulta kiinni kauppojen toiminnan laadusta ja virheettömyydestä.

## LÄHTEET

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*. New York. Free Press.
- Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* 39(4): 32-9.
- Firat, A. Fuat, Schultz, II & Clifford, J. (1997) From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the post-modern era. *European Journal of Marketing*, Vol.31.
- Firat, A. Fuat & Dholakia, N. (2006) Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory Articles*. Volume 6(2).
- Holt, D. (2002) Why Do Brands cause Troubles? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*. Inc.Vol.29.
- Holt, D. (2004), *What becomes an Icon most? Big Picture*. Harvard Business School Publishing.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. **Talentum**.
- Kotler, P. (1972) A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 36(2).
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2004) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. **Acta Universitatis Tamperensis** 877.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research, A Cultural Approach*. Sage Publications, London.
- Möller, K. (2006) Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach. *Industrial Marketing Management*. 35 (2006).
- Möller, K., Rajala K., Svahn S. (2004) *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvontuotanto*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*. The Free Press. New York. [www.Tesco.com](http://www.Tesco.com)